

Université de Montréal

**La régulation paritaire du changement
en contexte de mondialisation.
Étude d'une entreprise syndiquée au Québec**

par :

Michel Trottier

**École de relations industrielles
Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

**MÉMOIRE
en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles**

2004

©Michel Trottier, 2004



HD

4815

U54

2004

V. 019

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**La régulation paritaire du changement
en contexte de mondialisation.
Étude d'une entreprise syndiquée au Québec**

Présenté par :
Michel Trottier

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Simard
président-rapporteur

Gregor Murray
directeur de recherche

Vincent Rousseau
membre du jury

Résumé

L'objet de ce mémoire est d'apporter des précisions sur les éléments qui influencent le degré de régulation paritaire du changement. Partant d'études qui affirmaient que la mondialisation affectait les relations patronales-syndicales (Beaucage et Lafleur 1994, Lucio et Weston 1994 et Mueller 1996), ce mémoire explore le dynamisme entre la capacité d'action du syndicat, l'attitude de la direction envers le syndicat et la régulation paritaire du changement. Fondée sur l'étude d'une seule entreprise syndiquée du secteur manufacturier québécois, l'analyse qualitative parvient à identifier les dimensions qui influencent l'étendue de la régulation paritaire. Ces dimensions (le militantisme des membres, la position du syndicat à l'égard du changement, la structure syndicale, les liens externes, l'attitude de la direction et les pratiques de gestion des ressources humaines) ont été observées à travers deux périodes précises, 1994 à 1995 et 2000 à 2003, afin de tracer l'évolution de notre objet d'étude. Réaffirmant les conclusions de Jean (1999) et de Lévesque et Murray (1998), l'une des grandes conclusions de ce mémoire est que la capacité d'action du syndicat constitue l'un des éléments les plus important pour qualifier le degré de la régulation paritaire.

Mots clés : Changement, mondialisation, régulation paritaire, ressources humaines, syndicat

Abstract

The objective of this thesis is to bring precise details about the elements, which have an effect on the degree of joint regulation of workplace change. Based on studies which claims globalization has an effect on union-management relations (Beaucage and Lafleur 1994, Lucio and Weston 1994, and Mueller 1996), this thesis explores the dynamism between the ability of the union to take effective action, the attitude of the management towards the union, and the joint regulation of workplace change. Built on the study of a single unionized Quebec manufacturing company, the qualitative analysis manages to identify the dimensions affecting the scope of joint regulation. These dimensions (the militancy of the members, the position of the union towards change, the structure of the union, the external links, the attitude of the management, and the human resources management practices) have been examined through two precise periods, 1994 to 1995 and 2000 to 2003, to trace the evolution of the object of this study. Reaffirming Jean (1999), and Lévesque and Murray's (1998) findings, one of the main conclusions of this thesis is that the ability of the union to take effective action, represent one of the most important elements when qualifying the degree of joint regulation.

Keywords : Change, globalization, joint regulation, human resources, union.

Remerciements

On nous avait pourtant dit que la rédaction d'un mémoire n'était guère l'œuvre d'une vie. Qu'il fallait suivre une méthodologie rigoureuse avec un cadre d'analyse précis et un regard objectif. Plein de bonne volonté on construit mot à mot cette histoire...

Avec le recul, on constate qu'il demeure impossible de garder cette distance objective et peu à peu, ce qui devait s'avérer être un mémoire académique devient dès lors l'image de ce que nous sommes en train de devenir. Hommes et femmes de demain, hommes et femmes de décisions, la rédaction de ce mémoire m'aura donc fait comprendre que tout est désormais possible, encore fallait-il simplement y croire !

Cette prise de conscience, en dehors du simple fait intellectuel, aura été possible par la rencontre de personnes de grandes valeurs. Car à bien y penser, bien au-delà de la remise d'un diplôme, la rédaction de ce mémoire est en soi une récompense qu'on peut offrir aux gens qui nous auront supporté au fil de ce long et parfois pénible parcours.

Parmi ceux-là, M. Gregor Murray, directeur de ce mémoire. Des remerciements bien sincères pour votre soutien et votre extrême rigueur. À vos côtés on constate rapidement que la connaissance intellectuelle existe pour être questionnée, revisitée et surtout défendue. Merci de m'avoir donné toute cette latitude pour approfondir un sujet aussi passionnant. Dans le même sens, il m'est important de souligner ma reconnaissance envers le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour son soutien financier.

Des remerciements aussi très sincères pour les membres du syndicat qui m'ont si chaleureusement ouvert les portes de leur usine. Des ces hommes je retiens le courage et le respect de leurs convictions. Au président actuel et à l'ancien, vous m'aurez fait comprendre qu'au-delà de toute théorie ou niveau académique, la meilleure réussite demeure celle où l'on va au bout de ses convictions. Merci aussi à la direction des ressources humaines qui aura permis la réalisation de cette étude et qui a bien voulu nous présenter sa vision du partenariat.

Voilà, une page se tourne donc sur cette grande aventure universitaire. Un mémoire, ce n'est pas l'œuvre d'une vie, évidemment ! Malgré tout, force est d'admettre qu'il s'agit d'une grande réalisation.

Table des matières

PRÉSENTATION DU JURY.....	II
RÉSUMÉ.....	III
REMERCIEMENTS.....	V
TABLE DES MATIÈRES	VI
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE D'ANALYSE	5
1.1 CONCEPT DE RÉGULATION	5
1.2 MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET TECHNOLOGIQUES	7
1.3 NOUVEAU MODÈLE DE PRODUCTION.....	10
1.4 GESTION DE LA PRODUCTION.....	10
1.5 ORGANISATION DU TRAVAIL.....	11
1.6 NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
1.7 MONDIALISATION ET POUVOIR SYNDICAL.....	16
1.7.1 Mondialisation et affaiblissement du pouvoir syndical	16
1.7.2 Mondialisation et pouvoir syndical : un lien mitigé.....	18
1.8 LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES ACTEURS.....	20
1.8.1 Position de l'acteur syndical.....	20
1.8.2 Position de l'acteur patronal.....	23
CONCLUSION.....	24
CHAPITRE 2. LE MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE	26
2.1 L'OBJET D'ÉTUDE : LA RÉGULATION PARITAIRE DU CHANGEMENT	25
2.1.1 Degré d'influence des participants.....	25
2.1.2 Les objets discutés.....	27
2.1.3 Le moment de l'implication des acteurs	27
2.1.4 L'institutionnalisation des mécanismes de régulation paritaire	28
2.2 LA DYNAMIQUE SOCIALE DU CHANGEMENT	30
2.2.1 Capacité d'action du syndicat	31
2.3 L'ATTITUDE PATRONALE FACE AU SYNDICAT	35
2.4 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	36
2.5 LE TYPE DE CHANGEMENT INTRODUIT ET LA RÉGULATION PARITAIRE.....	39
2.6 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE	41
CONCLUSION.....	42
CHAPITRE 3. CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	44
3.1 PRÉSENTATION DU CONTEXTE GLOBAL.....	44
3.1.1 La globalisation.....	44
3.1.2 Nouveaux procédés de fabrication	46
3.1.3 Consolidation de l'industrie	46
3.2 CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'USINE À L'ÉTUDE	47
3.2.1 Produits et marchés desservis	49
3.2.2 Structure interne.....	50
3.2.3 Organisation du travail.....	51
3.2.4 Les relations de travail.....	52
3.3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	54
3.3.1 Recherche appliquée	54

3.3.2	<i>Recherche descriptive, explicative et classificatrice</i>	55
3.3.3	<i>Recherche hypothético-déductive</i>	56
3.3.4	<i>Recherche qualitative</i>	56
3.3.5	<i>Recherche sur le contenu</i>	57
3.4	LE PLAN D'OBSERVATION	57
3.4.1	<i>Structure de la preuve</i>	57
3.4.2	<i>Niveau d'analyse</i>	58
3.4.3	<i>Méthode de collecte de données</i>	60
3.4.4	<i>Instrument d'observation</i>	61
3.4.5	<i>Validité de la recherche</i>	62
3.5	LE PLAN D'ANALYSE - ANALYSE DE CONTENU	62
3.5.1	<i>La lecture du document</i>	63
3.5.2	<i>La définition de catégories</i>	63
3.5.3	<i>La détermination de l'unité d'information</i>	64
3.5.4	<i>La détermination de l'unité de numération</i>	64
3.5.5	<i>Description scientifique</i>	64
3.5.6	<i>Interprétation des résultats</i>	65
	CHAPITRE 4. REGARD HISTORIQUE DE LA RÉGULATION PARITAIRE ET ANALYSE	66
4.1	VERS LA CONCERTATION	66
4.1.1	<i>Une première étape</i>	67
4.1.2	<i>Un élargissement du processus</i>	68
4.1.3	<i>Essoufflement du processus de concertation</i>	71
4.1.4	<i>Nouvelle structure : Le comité d'intérêts mutuels (CIM)</i>	73
4.2	L'ANALYSE DE LA RÉGULATION PARITAIRE	81
4.2.1	<i>Le degré d'influence des participants</i>	81
4.2.2	<i>Les objets discutés</i>	84
4.2.3	<i>Le moment de l'implication des acteurs</i>	87
4.2.4	<i>Institutionnalisation des mécanismes</i>	89
	DISCUSSION	90
	CONCLUSION	93
	CHAPITRE 5. ANALYSE DES RÉSULTATS	95
5.1	CAPACITÉ D'ACTION DU SYNDICAT	95
5.1.1	<i>Militantisme des membres</i>	95
5.1.2	<i>Position du syndicat à l'égard du changement</i>	102
5.1.3	<i>Structure locale sophistiquée</i>	105
5.1.4	<i>Liens externes</i>	112
5.2	L'ATTITUDE PATRONALE FACE AU SYNDICAT	115
5.3	LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	120
	DISCUSSION	122
	CONCLUSION	128
	BIBLIOGRAPHIE	136
	ANNEXE	143

Liste des tableaux et figures

FIGURE 1 : PYRAMIDE DE LA PARTICIPATION	26
FIGURE 2 : DEGRÉ DE PARTICIPATION (TRADUCTION LIBRE)	26
TABLEAU 1 : MODÈLE OPÉRATOIRE DE LA RÉGULATION PARITAIRE	29
FIGURE 3 : REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU MODÈLE CONCEPTUEL	31
TABLEAU 2 : INDICATEURS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	38
TABLEAU 3 : MODÈLE OPÉRATOIRE DES VARIABLES INDÉPENDANTES.....	39
TABLEAU 4 : IMPACT DU CHANGEMENT SUR LE DEGRÉ DE PARITARISME	41
FIGURE 4 : NOUVELLES TENDANCES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE.....	45
FIGURE 5 : STRUCTURE DE LA RÉGULATION PARITAIRE	74
TABLEAU 5 : ÉVOLUTION DE LA RÉGULATION PARITAIRE	91
TABLEAU 6 : INDICATEURS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	121
TABLEAU 7 : TABLEAU SYNTHÈSE.....	128

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, les pressions concurrentielles internationales, provoquées notamment par l'ouverture des marchés, ont remis en cause les assises du modèle tayloriste (Bélanger et Thuderoz 1998). La mondialisation, par l'entremise d'un accroissement de la compétitivité, a poussé les entreprises à procéder à une réorganisation du travail (Maschino 1992). Comme plusieurs chercheurs avant nous, nous désirons explorer l'impact de cette réorganisation sur les relations patronales-syndicales. Pour ce faire, nous avons formulé la question de recherche suivante : « Dans le cas d'une entreprise québécoise syndiquée, exposée à la mondialisation, quelles sont les conditions qui influencent la régulation paritaire du changement? » Autrement dit, nous cherchons à mieux comprendre les dynamiques sociales du changement dans une perspective locale.

Par ailleurs, nous avons pu constater en consultant diverses études sur le sujet que la fin du vingtième siècle a connu de profondes transformations autant en matière de commerce international, qu'au sein même des entreprises nord-américaines. Avec la mondialisation des marchés, une nouvelle dynamique sociale s'installe, redéfinissant par le fait même les notions de production et de relations de travail. Au taylorisme, axé sur une standardisation de la production et sur une division technique du travail se fonde désormais, dans plusieurs entreprises, un modèle de production plus ouvert qui favorise davantage l'implication des salariés (Tixier 1986). Ainsi, l'organisation du travail et de la production connaissent des mutations importantes.

En ce sens, le concept de régulation paritaire, qui implique une certaine ouverture de la part de acteurs concernés, devient une réalité. Cette réalité se trouve au cœur même de notre étude. Nous sommes conscients des impacts de la mondialisation

sur les relations industrielles, c'est pourquoi nous chercherons à en observer les répercussions directes sur les relations patronales-syndicales. Nous constaterons à la lecture de ce mémoire que les dynamiques sociales s'observent principalement au niveau interne, c'est-à-dire au sein même de l'entreprise. Bien au-delà des mécanismes issus de la mondialisation et de l'importance de la compétitivité, la dynamique sociale entre l'acteur patronal et l'acteur syndical, doit être analysée pour rendre intelligible la notion de régulation paritaire du changement. Face à une concurrence féroce, observée au sein même des organisations, la notion de régulation paritaire est de plus en plus recherchée entre le syndicat et la direction. Tandis que les années passées avaient habitué les organisations à lutter entre elles pour le maintien des parts de marché, le capitalisme moderne vient redéfinir ce rapport de force. La compétition devient dès lors multilatérale.

En s'intéressant aux éléments qui influencent la régulation paritaire du changement en contexte de mondialisation, nous cherchons ainsi à en savoir davantage sur cette réalité. Que ce soit aux États-Unis (Osterman 1994) ou au Québec (Bourque 1999, Jean 1999, Lapointe 2001a, Lévesque et Murray 1998, Maschino 1992), les effets de la mondialisation (concurrence, ouverture des marchés, compétitivité) ont un impact direct sur l'organisation du travail et surtout, sur les acteurs concernés. Nous avons pu constater à travers certaines études que l'accent était mis davantage sur le pouvoir syndical, négligeant par le fait même l'impact que peut avoir l'implication de l'acteur patronal dans le processus. Comme l'indique les résultats de l'étude de Lévesque et Murray (2003), dans la mesure où le pouvoir traduit une relation entre les acteurs et leur contexte, il apparaît que l'acteur patronal devrait être étudié davantage. En ce sens, «une lecture dynamique du pouvoir, forcément appliqué à des contextes particuliers, nécessite l'intégration des différentes dimensions du pouvoir : les ressources de l'acteur syndical, celles de l'employeur et le contexte particulier dans lequel elles sont mobilisées » (2003 : 151). Cette réalité nous indique qu'il faut questionner davantage les directions d'entreprises, notamment par l'étude des pratiques en gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, notre problématique de recherche s'inspire de l'approche pluraliste. Cette approche, qui implique une pluralité de perspectives nous permettra d'expliquer notre objet d'étude, la régulation paritaire du changement et de présenter le type de relation qui unit nos concepts. Cette étude offre un apport socio-économique dans la mesure où elle rend intelligible une réalité contemporaine.

Autant les gestionnaires des ressources humaines que les syndicats cherchent à améliorer les relations de travail et ainsi assurer la compétitivité organisationnelle. Dans ce contexte de mondialisation, où la compétitivité repose de plus en plus sur des concepts de confiance, de qualité et de productivité, il nous apparaît donc pertinent de tenter d'en connaître davantage sur le phénomène. La littérature nous apporte déjà des éléments très pertinents sur la question de la régulation paritaire du changement, si bien que nous désirons consolider davantage les assises dans ce domaine. Notre étude est ainsi susceptible d'intéresser l'ensemble des acteurs concernés puisqu'elle fournira un canevas essentiel au maintien de bonnes relations patronales-syndicales en contexte de réorganisation du travail.

La question abordée dans cette recherche est pertinente aux relations industrielles puisqu'elle permet autant sur le plan conceptuel que pratique de mieux comprendre un phénomène actuel. Avec la mondialisation qui touche de plus en plus de secteurs économiques, nous cherchons à faciliter la compréhension du phénomène. Notre question de recherche et notre problématique s'appuieront sur des méthodes d'observation et d'analyse de données objectives et professionnelles.

L'argumentaire de ce mémoire est présenté à travers cinq chapitres. Dans un premier temps, un cadre conceptuel nous permet de mieux situer notre objet d'étude. Ensuite, notre modèle d'analyse, présenté dans le chapitre 2, permettra au lecteur de mieux saisir par quels moyens nous avons analysé le dynamisme social. Le chapitre suivant présente l'ensemble des éléments méthodologiques nécessaires à la réalisation du mémoire. Finalement, les deux derniers chapitres, abordent la présentation du contexte et l'analyse des résultats.

Nous soulignons ici que l'étude que nous avons menée respecte un cadre déontologique en matière de recherche et de confidentialité des résultats. Ainsi, dans le cadre du projet de recherche : «Pratiques innovatrices, logiques organisationnelles et cadres institutionnels : vers une convergence des modèles de régulation du travail ? » nous nous sommes engagés formellement à respecter la confidentialité et l'intégrité des intervenants. Le document faisant état du projet ainsi que la lettre de consentement pour les entrevues individuelles se trouvent en annexe.

Chapitre 1.

Revue de la littérature et cadre d'analyse

Nous tenterons à travers ce chapitre de présenter les principaux courants de la littérature qui abordent, de près ou de loin, notre objet d'étude, la régulation paritaire du changement. Après avoir défini le concept de régulation et présenté brièvement quelques aspects du contexte économique, nous aborderons deux thèses opposées quant aux répercussions de la mondialisation sur le pouvoir des syndicats locaux et sur les dynamiques sociales en général. Ce chapitre présente également les types de changements introduits dans les organisations au cours des dernières décennies, ainsi que les positions des acteurs concernés face à ces transformations.

1.1 Concept de régulation

Avant d'aborder de façon plus détaillée la littérature traitant de notre sujet, il nous apparaît pertinent, au préalable, de définir le concept de régulation. Dans un contexte de mondialisation où la coopération est un facteur essentiel à la réussite sociale et économique de l'entreprise, la régulation devient un objectif à atteindre (Tixier 1986). Pour Lévesque et Murray (1998), la régulation permet d'atteindre un certain niveau de collaboration.

« La notion de régulation sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation des changements [...] La notion de régulation permet de cerner l'étendue des dispositifs ou mécanismes conjoints qui ont trait à la gestion du changement, en particulier les comités paritaires de réorganisation du travail, d'évaluation des emplois, de qualité ou d'amélioration continue » (1998 : 100).

Autrement dit, la notion de régulation permet d'observer un certain rapport de force entre les acteurs concernés. Elle implique « l'ensemble des règles, procédures, usages et ententes qui déterminent la manière dont la capacité de travail des salariés est convertie en travail réel » (Edwards 1992 : 417). Il serait toutefois erroné de croire que la notion de conflit en est exclue, au contraire, la régulation en serait la solution provisoire (Reynaud 1979 : 372).

Puisque les acteurs (le syndicat et les gestionnaires) partagent des stratégies et des objectifs antagonistes, il est légitime que la notion de conflit ait un rôle central à jouer dans le processus de changement organisationnel. Le but premier des gestionnaires est de faire fluctuer les investissements, tandis que pour l'acteur syndical, l'objectif est bien souvent l'amélioration des conditions de travail des employés. La régulation est donc un compromis entre les rationalités de deux groupes qui doit être constamment renouvelé (Reynaud 1979). Ce compromis s'institutionnalise par le biais de la convention collective qui est « par définition, un mécanisme de régulation paritaire du changement » (Jean 1999 : 6). Enfin, pour reprendre les termes d'Edwards (1992), la régulation est un « processus continu au travers duquel salariés et gestionnaires développent leur conscience et leurs orientations » (1992 : 417). Les ressources de chaque acteur peuvent justifier des prises de décisions ou des positions adoptées. On peut avancer qu'il existe différents degrés de régulation paritaire. Dans ce sens, il n'y aurait donc jamais de régulation totalement unilatérale, car on négocie quotidiennement un ensemble d'éléments. Il reste alors à identifier jusqu'à quel point il y a implication de la part de l'acteur syndical et des employés.

Ceci dit, la littérature qui traite de la régulation y appose à l'occasion, des qualificatifs qui peuvent porter à confusion. Pour une meilleure lecture de notre étude, nous estimons pertinent de s'attarder ici brièvement, sur les notions de régulation paritaire et de régulation conjointe. S'agit-il de synonymes ou de notions impliquant des dynamiques différentes ?

La littérature ne semble pas offrir d'éléments précis nous permettant de différencier ces deux notions. La régulation paritaire, telle que présentée par Jean-Daniel Reynaud (1979) s'observe à travers les rapports sociaux à l'intérieur même des entreprises. Cette relation peut osciller en vertu de l'étendue des pouvoirs des acteurs concernés. « La régulation conjointe est dépendante d'un état des rapports sociaux et peut évoluer avec lui. Elle est temporaire, provisoire; elle peut être remise en cause » (1979 : 371). Ainsi l'adjectif conjoint, qui stipule la négociation entre parties vers un objectif commun, répond parfaitement à la description que donnent Lévesque et Murray (1998) dans leur étude sur la régulation paritaire du

changement. Pour eux, la notion de paritaire implique l'ensemble des mécanismes implantés ou élaborés dans un but précis et commun, qui est pour eux, l'introduction du changement. Il serait faux d'attribuer au terme paritaire un élément plus égalitaire que la notion de conjoint dans le processus de régulation. On comprend donc que ces deux notions sont analogues et que c'est plutôt le degré d'intensité qu'il faut observer plutôt que leur terminologie. Pour la suite de cette étude, nous aborderons ces deux termes dans une perspective identique, c'est-à-dire comme adjectif qualifiant l'étendue ou le degré de régulation paritaire du changement.

Cette prise de position nous apparaît pertinente pour éviter toute ambiguïté ou confusion. De plus, nous insistons sur le fait, que cette étude se penche sur le degré de régulation paritaire et/ou conjointe du changement. Pour y arriver, nous présentons, à travers cette étude, deux périodes (1995 et 2003). Comme l'étude de Lévesque et Murray (1998), nous cherchons à identifier l'étendue des dispositifs qui permettent cette régulation tout comme les éléments qui en influencent l'intensité. La notion de pouvoir est ainsi importante pour déterminer le compromis entre les rationalités des deux groupes (Reynaud 1979 : 372). La régulation devient ainsi tributaire de ce rapport de force, d'où la pertinence de se pencher sur les dynamiques sociales.

1.2 Mutations économiques et technologiques

Pour mieux cerner les transformations organisationnelles qui ont lieu à la fin du vingtième siècle, il nous apparaît pertinent de présenter brièvement le contexte économique qui est à l'origine de ces mutations.

Selon le Groupe de Lisbonne (1995), la mondialisation est une transformation économique qui redéfinit complètement l'espace géoéconomique. Pour eux, « cette transformation est en train de redéfinir le rôle central qu'ont joué, jusqu'à une date récente l'État-nation, le capitalisme national, la richesse des nations, la modernisation industrielle et le contrat national de bien-être social » (1995 : 33). Pour Lévesque et Murray (1998), le concept de mondialisation est défini en termes d'ouverture des marchés, de la production et des structures de réglementation.

Autrement dit, l'intégration de l'économie mondiale occasionne un décloisonnement des frontières, permettant aux pays « en voie de développement » de se retrouver sur un même terrain que les pays les plus développés. La mondialisation a bouleversé tous les marchés : marché des biens et services, marché du capital, marché du travail. Elle est à l'origine d'une déstabilisation réelle des entreprises (Gagnon 1994). À titre d'exemple Grant (2001) soutient que les entreprises nord-américaines du secteur manufacturier se voient confrontées à une concurrence de plus en plus féroce des pays asiatiques comme le Japon et d'autres pays d'Europe occidentale.

La mondialisation ou la globalisation des activités économiques amènent une libéralisation des échanges. Pour le Canada, cette libéralisation est concrétisée entre autres, par l'Accord de libre-échange avec les États-Unis (et quelques années après, avec le Mexique [qui élimine presque tous les tarifs s'appliquant aux échanges commerciaux]). Avec le transfert rapide des technologies, l'informatisation et l'accélération des moyens de communication, les marchés locaux ont désormais l'occasion de s'intégrer au système devenu transnational et mondial. Les sociétés ont désormais le loisir d'accentuer leurs stratégies de redéploiement de leurs activités (Murray et Verge 1993).

La concurrence s'observe dès lors à deux niveaux. Il y a d'abord existence d'une concurrence entre les sociétés pour le maintien des parts du marché et, d'autre part, il peut aussi y avoir une concurrence interne entre les différentes succursales d'une même entreprise. Ces stratégies auront des impacts majeurs sur les relations patronales-syndicales. À la libéralisation des marchés se joint également la déréglementation d'une série d'industries clés, telles que les transports aériens et routiers, les communications et la construction (Kassalow 1988). Cela a comme conséquence de faciliter les échanges tout en augmentant considérablement la concurrence. Cette déréglementation et la quasi disparition des barrières commerciales accentuent les pressions sur les entreprises. Devant un tel constat, les organisations n'ont d'autres choix que de procéder à des changements ou de se laisser engouffrer tranquillement par la concurrence (Cappelli et McKersie 1987, Giles 1996).

Dans le même sens, un sondage sur les pratiques de gestion en ressources humaines (SPRH) réalisé en 1993 (Betcherman 1994), permet d'identifier une série de changements externes à l'entreprise. D'abord, un des principaux changements émanant du contexte de la mondialisation est l'intensification de la concurrence. Selon les résultats de ce sondage, « [...] l'intensification de la concurrence sur les marchés est devenue un phénomène universel dans l'industrie canadienne » (1994 : 16). Pour Maschino (1992), l'adoption de nouvelles pratiques dans l'organisation du travail, par les entreprises manufacturières, serait une réponse directe à la concurrence internationale. Bien que la concurrence provienne en bonne partie d'entreprises nord-américaines, d'autres, comme celles provenant de l'Europe ou du Japon sont aussi à considérer (Grant 2001). La concurrence, et par la force des choses la compétitivité sont devenues, pour les détenteurs de capitaux, des préoccupations majeures (Groupe de Lisbonne 1995).

Un second changement fait référence aux transformations technologiques. Comme le soulignent Chaykowski et Giles (1998 : 15) : « avec la tendance vers la libéralisation du commerce, l'accroissement des investissements étrangers et l'expansion du capitalisme vers les pays de l'Europe de l'Est, l'un des facteurs les plus importants facilitant le processus par lequel les activités économiques et sociales sont devenues de plus en plus liées, est l'avancement de la technologie ». Avec l'ouverture des frontières, des innovations dans le domaine de l'informatique et des communications, ont transformé considérablement les activités des entreprises (Betcherman 1994). Au modèle tayloriste, caractérisé par une production de masse à grande échelle, succède une production avec une organisation du travail plus flexible qui demande une qualification plus importante de la part des employés. De plus, par une amélioration de la qualité des produits et par un accroissement du rendement, cela nous permet de constater que les entreprises peuvent mieux compétitionner sur les marchés ouverts (Chaykowski et Giles 1998).

1.3 Nouveau modèle de production

Face à cette transformation économique, le modèle fordiste ou tayloriste pouvait-il assurer une transition efficace? Certaines études (Bélanger et Thuderoz 1998, Chaykowski et Verma 1992, Gagnon 1994, Maschino 1992) semblent démontrer que les assises fordistes ne répondent plus aux exigences de la concurrence mondiale. Nous verrons que pour les entreprises exposées à la mondialisation, les risques de fermeture et la venue de changements technologiques vont engendrer une redéfinition de l'organisation et des relations du travail (Maschino, Morissette et Turcot 1992). Bien qu'elles soient variables, les innovations organisationnelles se structurent autour des mêmes principes de réduction des inventaires et des temps de cycle tout comme l'accroissement des contrôles de processus de fabrication et de la qualité (Lapointe, Lévesque, Murray et LeCapitaine 2002). Pour atteindre ces objectifs, les changements touchent à la fois la gestion de la production et l'organisation du travail.

1.4 Gestion de la production

Les changements introduits pour l'amélioration de la gestion de la production touchent principalement les normes de qualité. La participation ouvrière en matière de gestion de la production s'observe à travers les cercles de qualité et les équipes de travail. Comme la concurrence est très féroce, les entreprises se doivent d'offrir des produits finis de haut niveau. La mise sur pied de ces groupes d'amélioration de la qualité vise à déceler ou corriger tous problèmes de qualité ou de conformité des produits. Comme le souligne l'importante étude réalisée dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : « en regard des normes de qualité, les grands assembleurs obligent leurs fournisseurs à adopter leur propre système de certification de la qualité » (Lapointe et al. 2001 : 8). Ces systèmes qui s'appuient sur le programme ISO s'en distinguent néanmoins en termes de rigidité et d'exigence. De même, la gestion de la qualité repose sur une modernisation des équipements. On cherche ainsi à lier étroitement les notions d'investissement et de performance. Misant sur une technologie plus poussée, la gestion de la qualité totale (GQT) peut compter sur des outils statistiques pour assurer l'uniformité des produits (Bélanger 2000).

Dans le même sens, pour répondre aux exigences de leur clientèle, les organisations n'ont d'autres choix que d'investir pour favoriser la réduction des inventaires et des temps de cycle (Lapointe et al. 2001). Ces investissements passent bien souvent par l'introduction ou la modernisation des outils technologiques et informatiques. D'autre part, il est à noter que l'impartition (ou la sous-traitance) peut également s'avérer une solution à court terme pour certaines entreprises (Cappelli et McKersie 1987, Kalleberg 2001). Dans la mesure où une entreprise ne parvient pas à répondre aux demandes du marché ou aux normes exigées, l'impartition devient une solution intéressante. La sous-traitance (ou l'impartition) assure ainsi une continuité de la production tout en maintenant le lien de confiance avec la clientèle.

1.5 Organisation du travail

« L'organisation du travail révèle les différentes modalités de mise en œuvre du travail, notamment le mode de division des tâches et les formes de coordination et de contrôle » (Mercure 1996). En partant de cette définition, il nous apparaît que l'organisation du travail a aussi connu de profondes transformations au cours des dernières décennies. Selon l'étude réalisée par Maschino (1992), « ces changements peuvent être introduits par la majorité des établissements désirant entreprendre un processus de changement dans l'organisation du travail afin de s'adapter à des pressions concurrentielles accrues par le phénomène de la mondialisation de l'économie » (1992 : 80).

Dans l'ensemble, ces changements touchent à la recomposition des tâches (élargissement et enrichissement des tâches), à l'intensification du travail, à certaines fusions de postes et à la diversification de la production. En fait, la concurrence a poussé, selon nous, les organisations à exiger davantage de polyvalence et de flexibilité de la part des salariés. De plus, ces modifications dans les modes d'organisation du travail touchent aussi de près aux rapports de travail (Grant 2001). Par l'instauration d'équipes de travail, les entreprises cherchent, entre autres, à développer chez leurs employés de l'autonomie, de la créativité et une véritable implication envers leur emploi.

Cette autonomie est également favorisée par la réduction des niveaux et de l'encadrement hiérarchique (Kochan, Katz et McKersie 1994). « De toute évidence, la tendance est à la réduction de la supervision directe, élément clé de la structure hiérarchique traditionnelle et de la vision tayloriste de l'organisation du travail » (Bélanger 2000 : 11). Cela s'observe souvent par une dévotion ou par une redistribution des tâches. Dans le même sens, les changements technologiques doivent permettre aux employés d'acquérir plus de liberté. « Un consensus s'est dégagé sur le fait que les changements requis comprennent des hiérarchies plus horizontales, une prise de décisions plus décentralisée et des modalités opérationnelles souples » (Betcherman 1994 : 16). Il ne faudrait toutefois pas généraliser cela à toutes les entreprises.

Cette décentralisation des pouvoirs et une plus grande participation des employés à l'égard de leur travail créent une toute nouvelle dynamique au travail. Dans un premier temps, on assiste à une recodification du lien d'emploi (Bélanger et Thuderoz 1998). Avant cette transition, le lien d'emploi impliquait une prestation de travail en échange d'un salaire. Le rôle des acteurs concernés était clairement défini, l'un exerçait des tâches standardisées et répétitives, alors que l'autre veillait à la gestion et à la planification organisationnelle. Dans ce contexte, les syndicats acceptaient ce modèle en échange d'une certaine sécurité d'emploi (Kochan, Katz et McKersie 1994). Avec la mondialisation, un nouveau rapport du lien d'emploi émane. La productivité et l'emploi deviennent des réalités du nouveau modèle. Tandis qu'auparavant le rôle du salarié était prédéterminé, désormais son implication devient plus significative. « Le problème de l'efficience productive n'est plus, en effet, laissé à la seule initiative de l'employeur et devient objet explicite de régulation sociale » (Bélanger et Thuderoz 1998 : 470). Cela s'observe notamment par une décentralisation des pouvoirs, ou par ce que Bélanger et Thuderoz (1998) qualifient de nouveau compromis social.

Deuxièmement, cette redéfinition du lien d'emploi suscite davantage d'implication de la part des employés (Bélanger et al. 2002). Le nouveau modèle de production repose désormais sur ce qu'on pourrait qualifier d'adhésion sociale des employés

(Bélanger et al. 2002). Autour du concept de confiance, le nouveau modèle de production tend à faciliter l'intégration des employés par leur identification à l'entreprise. La confiance serait une caractéristique organisationnelle qui définit l'entreprise compétitive d'aujourd'hui (Kochan, Katz et McKersie 1994). Dans le même sens, et contrairement au modèle fordiste, le nouveau modèle de production s'appuie sur un engagement social des employés. Pour Bélanger et Thuderoz (1998), cela s'observe à tous les niveaux de l'entreprise. « Cette implication s'opère à partir du produit, sa conception ou sa qualité, sa vente comme son évolution » (1998 : 478). L'introduction des changements serait ainsi favorisée par cette ouverture des employés. Auparavant ignorée voire rejetée, la participation des employés par l'entremise du syndicat semble de plus en plus recherchée par les organisations parce qu'elle contribuerait au succès et à la durabilité des innovations en entreprise (Cooke 1990, Eaton et Voos 1992b). Selon les résultats de recherche de Linhart (1996), de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (formation, gestion de carrière, rémunération au rendement, etc.) semblent favoriser la transmission des valeurs organisationnelles (Linhart 1996). En dépit d'une ouverture de la direction envers la participation des employés, certaines études (Bélanger et al. 2002, Osterman 1999) nous indiquent que même chez les employés, cette conscientisation et ce désir de participer à la réorganisation du travail semblent être une réalité de plus en plus répandue. Osterman (1999) reconnaît ce désir grandissant d'implication. « Workers need to be willing to learn new skills, to offer ideas and suggestions based on their knowledge, and to care about quality and productivity » (1999: 97). Cet énoncé nous porte à croire que les relations d'emploi et du travail se consolident par l'adhésion sociale des employés. De plus, l'étude réalisée par Osterman (1999) nous indique que cette adhésion sociale doit également reposer sur une ouverture de la direction. « And they are unlikely to do so if the firm is not prepared to make a comparable commitment to them » (1999: 107).

L'adhésion sociale des employés vient donc redéfinir le compromis en matière de travail. Le salaire n'est plus l'unique récompense, le salarié cherche ainsi à s'investir et à être reconnu. Devant ce constat, comment peut-on arriver à concilier l'apparente contradiction entre les notions d'adhésion sociale et d'insécurité

d'emploi? Car n'oublions pas que pour faire face à la concurrence l'une des stratégies patronales consiste en une réduction des coûts de production mais aussi, bien souvent, par des mises à pied massives (Bourque 1999, Lapointe 2001a). Devrait-on voir cette réalité comme un compromis obligé? À défaut d'avoir la sécurité d'emploi, le salarié aurait-il avantage à participer et à tenter de faire progresser l'organisation? Comme nous venons de le souligner, l'implication des employés peut s'observer à tous les niveaux. Il est donc bénéfique pour tous de favoriser cette adhésion. Ce constat engendre une redéfinition du rôle et des stratégies des acteurs, au profit d'une régulation paritaire plus importante.

Ensuite, ce nouveau modèle de production, en relation avec l'adhésion sociale des employés, est à l'origine selon certains auteurs, (Kochan, Katz et McKersie 1994, Lapointe 2001a, Laville 1993, Wells 1993) de l'émergence d'un nouveau paradigme technico-productif. Dans une importante étude réalisée dans le secteur des pâtes et papier, Paul-André Lapointe (2001a) avance l'idée que les nouvelles exigences du marché ont favorisé l'émergence d'un paradigme technico-productif. La mondialisation, par l'accroissement de la concurrence, pousse les entreprises à innover pour demeurer compétitives. Puisque les possibilités de production sont élargies, les exigences de qualité doivent être respectées à tout prix. Dans ce sens, d'importants changements ont touché l'organisation du travail (intensification du travail, introduction de la flexibilité, assouplissement des règles de travail, etc.). Ces changements ont pour objectifs de réduire les temps de cycle de la production, d'accroître la qualité des produits et de favoriser une hausse de la productivité tout en rendant plus souple la main-d'œuvre, au grand plaisir de l'employeur (Lapointe 2001a : 250).

Se pose dès lors la question de la participation des salariés. Pour Laville (1993), les innovations techniques doivent se faire par une forme de sociabilité, conciliant interconnaissance et engagement sur la prestation de travail (1993 : 47). Au modèle fordiste, axé sur la standardisation de la production et sur la répétitivité des tâches, s'impose désormais une production plus humaine où la participation des employés est nécessaire, voire essentielle au développement des entreprises (Lapointe 2001a). C'est ce qu'on pourrait définir comme un paradigme socio-

économique (Laville 1993). De plus, n'oublions pas que les entreprises ont affaire à une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée, qui se veut une ressource majeure au succès organisationnel (Kassalow 1988). Selon les résultats de leurs recherches, Harrison et Laplante (1994) concluent que les chefs d'entreprises prennent conscience que l'expertise des salariés doit être exploitée dans un climat de confiance. L'autonomie et la coopération sont recherchées de plus en plus comme en fait foi la multiplication des équipes de travail en entreprise (Kochan, Katz et McKersie 1994, Maschino 1992). S'appuyant sur une meilleure scolarisation et sur l'institutionnalisation des mécanismes de régulation paritaire du changement, l'employé agit désormais comme acteur à part entière à travers les dynamiques sociales.

1.6 Nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines

Cette transition remet également en cause l'implication des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, à l'époque où la production reposait sur une spécialisation poussée, sur une standardisation de la production et sur un degré de supervision élevé, on ne se préoccupait pas autant des besoins des employés. Même si cela s'observe encore aujourd'hui, le nouveau modèle de production exige désormais une meilleure implication des salariés. Dans ce sens, la qualification de ces derniers et le partage de la culture organisationnelle doivent être des préoccupations pour favoriser le progrès.

Pour faire face à la concurrence internationale, les entreprises ont procédé à une réforme en profondeur des pratiques en gestion des ressources humaines (Wells 1993). Ces réformes visent à assouplir les règles de rigidité en matière de relations patronales-syndicales, favorisant une coopération plus flexible. Pour faciliter l'adhésion sociale des salariés, on mise désormais davantage sur les équipes de travail et sur l'amélioration de la qualité de vie au travail (Kochan, Katz et McKersie 1994, Wells 1993). Des séances de formation, la présence de différentes formes de rémunération variable et des programmes de régimes sociaux et d'aide aux employés favoriseraient l'implication des employés tout en harmonisant les relations patronales-syndicales (Lapointe et al. 2001). Dans le même sens, ces pratiques visent de plus en plus à offrir des *gains mutuels*, où chacun y trouve

satisfaction (Kochan et Osterman 1994). Tandis que l'employeur bénéficie d'un accroissement de sa production, le salarié pour sa part, peut compter sur de bonnes conditions salariales, une sécurité d'emploi et surtout, sur une certaine démocratie au travail (Wells 1993 : 57). Pour Linhart (1996), cette modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines se voulait une nécessité afin de mieux confronter la concurrence. Pour l'auteur, l'un des moyens pour délaier les pratiques issues du taylorisme était de s'assurer, au préalable, que les employés partageaient bien les intérêts de l'organisation. Les employeurs auraient ainsi avantage à se fixer comme objectif de changer les salariés avant de changer à proprement dit le travail (Linhart 1996 : 76).

Bien que l'implication des employés dans un milieu syndiqué se fasse par le biais du syndicat, il ne faudrait pas négliger les cas où l'employeur ferait abstraction de l'acteur syndical. Dans ce sens, un employeur pourrait contourner les représentants syndicaux pour établir un lien plus direct avec les employés.

1.7 Mondialisation et pouvoir syndical

Quelles sont les répercussions de ces transformations de l'environnement sur les rapports, entre le syndicat et l'employeur ? Pour y répondre, nous présenterons deux thèses opposées. L'une affirmant que la mondialisation conduit inévitablement à l'affaiblissement du pouvoir syndical (Beaucage et Lafleur 1994, Lucio et Weston 1994 et Mueller 1996) et l'autre avance que la mondialisation est un processus ouvert et que son impact réel sur le pouvoir des syndicats reste à déterminer (Bélanger et Thuderoz 1998, Gallie et Rose 1996, Lapointe 1998 et Lévesque et Murray 1998).

1.7.1 Mondialisation et affaiblissement du pouvoir syndical

Une étude récente (Lévesque et Murray 2001) présente trois arguments émanant de la littérature qui justifient que la mondialisation aurait comme effet d'affaiblir le pouvoir syndical. Dans un premier temps, « la croissance phénoménale des firmes multinationales provoquerait un déséquilibre grandissant entre les employeurs de plus en plus internationaux et les syndicats demeurés locaux » (2001 : 190). Ainsi,

l'ouverture des frontières et le développement des réseaux intégrés de production offriraient un réel pouvoir aux entreprises. Bénéficiant d'une liberté d'exploitation, les entreprises ont le loisir d'investir dans la succursale de leur choix. Puisque l'objectif des entreprises demeure cette nécessité d'être compétitives, la force du marché ne fait qu'accroître le pouvoir de la direction qui détient le droit d'investir aux endroits qui lui seront les plus bénéfiques (Wells 1993). On insiste donc sur le pouvoir économique des entreprises multinationales (Lucio et Weston 1994). Pour Walton et al. (1994), les gestionnaires auraient le loisir, en conformité avec les lois existantes, de déplacer la production vers un lieu à faible présence syndicale (Greenfield site). De plus, l'ouverture des marchés a permis à de nouveaux pays producteurs de concurrencer avec les pays industrialisés autant au niveau des salaires que des coûts de production, ce qui pourrait créer une pression sur les syndicats locaux (Bourque et Rioux 2001). Ces derniers seraient ainsi contraints d'accepter les conditions patronales (stratégie dépendante) au risque de voir leurs services relocalisés. Pour Lucio et Weston (1994), cela se traduit parfois par un chantage de la part des organisations. « This is seen to be achieving through the sheer economic power of MNCs who can reward and punish individual plants primarily via their investment strategies » (1994: 111). En plus de créer une rivalité entre différents établissements, l'entreprise peut également se pencher sur la sous-traitance comme ressource pour accentuer son pouvoir économique envers les syndicats (Mueller 1996).

Deuxièmement, l'argument qui stipule cet affaiblissement du pouvoir syndical en contexte de mondialisation a trait à l'incapacité du syndicat à imposer ses idées à la table de négociation. Dans le contexte présenté plus haut, les syndicats semblent de moins en moins en mesure de s'imposer et d'influencer les modalités et les conditions de travail et d'emploi (Lévesque et Murray 2001 : 191). Pour expliquer cette thèse, l'étude de Beaucage et Lafleur (1994) nous indique que « pour certains observateurs de la négociation concessive, la prise de conscience par les syndiqués de la faible compétitivité de leur entreprise [...] les amèneraient à concéder certains acquis traditionnels, comme le contrôle sur les emplois ou l'indexation des salaires » (1994 : 18). En échange de ces concessions, les syndicats pourraient compter sur une certaine stabilité en matière de sécurité d'emploi et une

participation accrue à la gestion de l'entreprise (Kassalow 1988). La possibilité de transférer capitaux et production d'une usine à l'autre, voire d'un pays à l'autre, permet en conséquence selon ces auteurs, de transférer le rapport de force lors des négociations vers l'employeur et ce, au détriment du syndicat local (Walton et al. 1994). Se pose dès lors la question de la légitimité syndicale. Dans ce contexte de quasi soumission où le syndicat est parfois amené à jouer un rôle instrumental, son rôle ne devient-il pas un « rôle de service » ou de domination (Tixier 1986)? Cette situation peut même provoquer un détachement des membres envers le syndicat (Wells 1993).

Le troisième argument permettant de croire que la mondialisation affaiblit le pouvoir syndical, concerne la fragilisation du lien entre les membres et leur syndicat. Comme nous venons de le souligner, les nouveaux modes de coopération patronale-syndicale auraient tendance à remettre en question la légitimité du syndicat local. Cette perte d'indépendance amènerait une double distanciation à l'égard des membres et du mouvement syndical (Lapointe 1998) favorisant ainsi, l'individualisme et l'éclatement des formes de solidarité (Lévesque et Murray 2001). L'ultime manifestation de cet affaiblissement nous disent Lévesque et Murray (2001) serait la baisse significative du taux de syndicalisation.

En se penchant sur la littérature, on ne peut nier que la mondialisation a un impact direct sur le pouvoir syndical. Or, est-il possible de croire que le lien entre la mondialisation et le pouvoir syndical soit beaucoup moins univoque que ne le laisse entendre ce premier courant de la littérature ? Un second courant de pensée remet en cause l'argumentation avancée plus haut et affirme que l'impact réel de la mondialisation sur le pouvoir syndical reste à déterminer.

1.7.2 Mondialisation et pouvoir syndical : un lien mitigé

Sans nier l'importance grandissante des firmes multinationales, il n'en demeure pas moins que leur contrôle n'est pas aussi absolu que l'on pense. Certaines études (Lapointe et al. 2001, Lévesque et Murray 1998 et Maschino 1992) ont démontré que l'implication syndicale est plus significative dans les filiales des multinationales et les organisations intégrées à l'économie mondiale. Dans le

même sens, l'étude de Osterman (1994) rapporte que les nouvelles pratiques sont davantage observées dans les organisations multinationales. Malgré un environnement très compétitif, le paritarisme serait une solution de plus en plus recherchée pour assurer cette compétitivité (Jean 1999). Dans leur étude sur la dynamique sociale des innovations, Lapointe, Lévesque, Murray et LeCapitaine (2001 : 5) indiquent que 45%, soit quatre usines sur (9) neuf, exportent plus de 65% de leur production. Dans le même sens, l'étude de Maschino (1992 : 7) indique que 65% des établissements internationalisés ont consulté les employés avant l'implantation des changements organisationnels. Ce constat s'explique en partie par la nécessité de compter sur la contribution des employés (Lévesque et Murray 2001). Selon les résultats de ces recherches, « les employeurs qui souhaitent améliorer les performances productives et sociales de leur usine sont « condamnés » à faciliter le travail du syndicat, en particulier à favoriser sa participation dans le processus de changements » (2001 : 194). Comme les entreprises mondiales sont de taille importante, il demeure difficile pour l'employeur de coordonner les activités, si bien que la participation des salariés et plus particulièrement du syndicat à la gestion représente un atout non négligeable (Gallie et Rose 1996).

Dans cette nouvelle dynamique mondiale, où la concurrence amène les entreprises à se dépasser, notamment par l'innovation technologique, on assiste ni plus ni moins à l'émergence d'une nouvelle appartenance productive (Laville 1993). À l'image de l'adhésion sociale (Bélanger et al. 2002), l'appartenance productive repose sur une meilleure coopération et sur l'identification et le partage de la culture de l'entreprise. Pour Laville, « il s'agit de contribuer à une socio économie de l'entreprise où les relations sociales et professionnelles sont mises en rapport avec la nature des marchés et des produits, l'organisation de la production et les systèmes techniques » (1993 : 30). Avec l'émergence des changements présentés jusqu'ici, il demeure qu'une participation des salariés (équipe de travail, cercle de qualité, comité conjoint, etc.) représente un atout pour les directions d'entreprises afin d'assurer la compétitivité de l'organisation.

D'autre part, est-il possible de réellement imputer la baisse de la densité syndicale à la mondialisation ? Selon Lévesque et Murray (2001), bien que les pressions sur le taux de syndicalisation soient à la hausse comme le démontre les données existantes, (Chaykowski et Verma 1992 : 19), cela n'impliquerait pas une réelle désaffectation des syndiqués. Selon un sondage effectué en collaboration avec la Fédération des Travailleurs du Québec auprès d'employés syndiqués, « 87,9% des répondants jugent que les syndicats sont nécessaires, 86,9% sont en faveur des syndicats, 73,2% sont fiers d'être membres d'un syndicat et 75,2% font confiance à leurs représentants pour défendre leurs intérêts » (Lévesque et Murray 2001 : 194). L'impact de la mondialisation sur le pouvoir syndical devrait ainsi être interprété au-delà des données colligées sur la densité syndicale.

1.8 Le positionnement stratégique des acteurs

Ainsi, la mondialisation par l'introduction des changements organisationnels ne conduirait pas inévitablement à l'affaiblissement du pouvoir syndical. Il reste alors à se questionner sur le degré de participation du syndicat à travers le processus de changement. Avec la mondialisation et la conscientisation que la compétitivité est signe de survie, on observe nous dit Mona-Josée Gagnon (1994), une transformation de l'action syndicale. C'est l'émergence d'un syndicalisme constructif qui participe et propose (1994). Toutefois, comme l'avance Turner (1991) les employeurs ont le loisir d'impliquer ou non le syndicat dans la réorganisation du travail et cette implication revêt des formes bien différentes (Walton et al. 1994). La réponse face aux pressions concurrentielles diverge donc d'une entreprise à l'autre. Voyons ces formes de participation.

1.8.1 Position de l'acteur syndical

La mondialisation a modifié catégoriquement le rôle de l'acteur syndical. Traditionnellement, les revendications syndicales touchaient presque uniquement les questions relatives aux conditions de travail, aux salaires et aux horaires de travail. Or, depuis les années 1980, les syndicats demandent une présence de plus en plus importante aux tables de négociations qui touchent la réorganisation du travail (Kochan, Katz et McKersie 1994). Face aux projets d'implantation des

changements, plusieurs scénarios sont observables en ce qui concerne les positions stratégiques des syndicats nord-américains (Bourque 1999, Cooke et Meyer 1990, Hennebert 2003, Lapointe, Lévesque, Murray et LeCapitaine 2003). Nous proposons donc de faire état de ces stratégies et de tenter d'expliquer les raisons qui poussent les syndicats à adopter une position plutôt qu'une autre.

L'orientation stratégique la plus radicale consiste à s'opposer catégoriquement aux initiatives patronales. Cette opposition peut prendre différentes formes. Pour Hennebert 2003 : 31), la stratégie défensive ou d'opposition, qui se définit par un refus syndical de dialoguer avec l'acteur patronal, peut s'observer par une lutte revendicative visant à protéger les acquis des travailleurs (. Autour des concepts de méfiance, de domination et de confrontation, cette stratégie repose sur un rapport de force constant entre les acteurs. Ainsi, face aux initiatives patronales en matière de modernisation organisationnelle, le syndicat cherche à combattre (Rankin 1990) et/ou résister (Betcherman 1994).

Une deuxième stratégie syndicale consiste à éviter de prendre position face aux processus de changement. Pour Hennebert (2003), cette position syndicale confine le syndicat dans un rôle d'observateur attentif, ce qui lui donne l'occasion d'étudier la situation avant de se positionner.

En continuité avec cette position syndicale, la littérature nous présente une stratégie qu'on qualifie de subordonnée ou de collaboration passive (Betcherman 1994) envers la direction. Pour Betcherman, les syndicats peuvent « collaborer passivement, donner l'impression d'avoir été emprisonnés dans le programme d'action de la direction et courir le risque d'accepter un processus de restauration qui pourrait ne pas servir les intérêts des travailleurs » (1994 : 27).

Cette option stratégique remet toutefois en question la légitimité syndicale. En cherchant à se faire allié de la direction (Hennebert 2003), le syndicat peut à long terme perdre la confiance de ses membres et du même coup sa légitimité. Cette stratégie d'appui subordonné peut toutefois revêtir une forme un peu plus revendicative lorsqu'elle comprend certaines conditions. C'est ce qu'on a qualifié

d'appui conditionnel. Selon Lévesque et Murray, « le syndicat appuie l'employeur dans les démarches de réorganisation du travail tout en cherchant à maintenir les acquis ou en évitant de s'impliquer directement (1998 : 104). Également qualifiée de participation défensive, cette position viserait à protéger les salariés. Elle « est caractérisée par une implication syndicale visant à influencer les projets patronaux de réorganisation du travail de façon à réduire les impacts négatifs sur les conditions de travail » (Bourque 1999 : 159).

Plus près encore de l'employeur se trouve la stratégie d'appui inconditionnel. Cet idéal syndicaliste de type coopératiste (Katz 1988), contrairement à l'appui subordonné, est une position en faveur des changements organisationnels. Le syndicat endosse les décisions patronales. Dans bien des cas, le syndicat « adopte cette position dans la mesure où les changements sont susceptibles de protéger l'emploi et même d'en créer de nouveaux » (Lapointe et al. 2001 : 13). Le syndicat adopte une attitude de coopération envers la direction.

Finalement, la dernière position syndicale face aux changements est celle qu'on qualifie de proactive. Cette stratégie offensive ou de proposition assure au syndicat un espace de contrôle dans l'orientation des politiques des entreprises afin d'assurer à ses membres de meilleures conditions salariales et d'emploi (Hennebert 2003 : 31). Face à la concurrence mondiale, certains syndicats décident donc de mettre au point leur propre stratégie de restructuration du milieu de travail en intégrant autant les besoins des salariés que les objectifs des gestionnaires (Betcherman 1994).

Bien que ces positions syndicales soient déterminées par un ensemble de facteurs inhérents au syndicat, l'attitude de la direction envers la participation syndicale demeure un élément déterminant de la régulation. Ainsi, malgré le fait que le syndicat local ait à sa disposition les outils nécessaires afin de s'impliquer activement dans la gestion de la réorganisation du travail, il demeure qu'une ouverture de l'employeur est un critère essentiel à cette participation. Le prochain point nous permettra de mieux saisir les différentes approches patronales envers le syndicat.

1.8.2 Position de l'acteur patronal

Afin d'introduire le changement, l'acteur patronal peut susciter ou non la participation du syndicat. À travers la littérature, nous avons été en mesure de déceler quatre positions de l'acteur patronal à l'égard du syndicat : l'exclusion, l'implication contestée, l'implication encadrée et l'implication effective.

Exclusion syndicale. « Ce profil d'exclusion syndicale contient tous les ingrédients d'un mode de gestion unilatérale du changement » (Lévesque 2003 : 70). Dépourvu de ressources et face à un employeur qui préconise des pratiques visant à le contourner, le syndicat se voit imposer unilatéralement les changements. De ce fait, comme il n'existe aucun recours légal en Amérique du Nord pour avoir accès à l'information de l'entreprise (Gagnon 1994 : 94), le syndicat voit sa légitimité compromise. « In simple terms, this strategy is highly adversarial and, in some cases, an attack on the very legitimacy of union representation » (Cooke et Meyer 1990: 280).

Implication contestée. Cette stratégie patronale à l'égard du syndicat démontre une certaine ouverture. À travers le processus d'implantation, on assiste à un transfert minimal d'information. Malgré une très faible ouverture de la direction à l'égard du syndicat, ce dernier souhaiterait être davantage impliqué dans la planification et l'implantation des changements (Hennebert 2003).

Implication encadrée. Ici, le syndicat est impliqué dans le processus menant aux changements. La dynamique sociale des acteurs est caractérisée par une certaine ouverture de la part de la direction, mais cette ouverture demeure tout de même encadrée. Bien que le syndicat ait la possibilité d'inciter la direction à adopter une ligne de conduite particulière en ce qui a trait au type de changement et à son introduction, il demeure que c'est l'organisation qui a le dernier mot. Selon la typologie de Cooke et Meyer (1990), cette stratégie est qualifiée de « Mixed strategy » en ce sens qu'elle utilise autant l'approche paritaire qu'unilatérale.

Implication effective. Finalement, c'est à ce niveau-ci qu'on observe véritablement les paramètres d'une entente patronale-syndicale. De façon paritaire, l'opinion de

chaque acteur est prise en compte dans l'élaboration des décisions finales en matière de réorganisation du travail (Hennebert 2003).

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons été à même de constater l'importance de la mondialisation sur l'économie et plus précisément sur les entreprises nord-américaines. L'ouverture des frontières et la concurrence mondiale offrent de nouveaux défis aux organisations. Pour demeurer compétitives, les entreprises se sont tournées vers l'innovation et vers un nouveau modèle de relations de travail davantage axé sur la participation des salariés.

Pour l'acteur syndical, les conséquences de la mondialisation sont aussi considérables. Les récentes études sur le sujet nous ont permis de comprendre toute l'importance du pouvoir syndical dans ce contexte économique devenu mondial. En ce sens, le rôle du syndicat local face aux entreprises étrangères est-il réel. Autrement dit, la nouvelle réalité socio-économique pousse-t-elle le syndicat à jouer un rôle plus effacé ? En prenant position sur le fait que la mondialisation n'affaiblit pas le pouvoir syndical, il demeure pertinent alors de se questionner sur les éléments qui l'influencent

À la lumière de ce chapitre, nous avons pu constater que les dynamiques sociales pouvaient revêtir différents visages. Partant de cette réalité, il reste désormais à se questionner sur les éléments qui influencent ces dynamiques sociales. Autrement dit, qu'est-ce qui détermine le degré de la régulation paritaire du changement ? La présentation de notre modèle d'analyse au chapitre suivant permet de répondre à cette question.

Chapitre 2.

Le modèle d'analyse de la recherche

Pour mieux identifier les éléments susceptibles d'influencer la régulation paritaire du changement, un cadre d'analyse est requis. Nous proposons de faire état dans ce chapitre de notre modèle d'analyse. Ainsi, nous aborderons en premier lieu, le modèle conceptuel. Ce modèle, de type hypothético-déductif tente de valider ou non la théorie qui ressort de la littérature. Après avoir présenté nos différentes variables (dépendante et indépendantes), nous en définirons les concepts en identifiant de façon plus précise, les dimensions et les indicateurs. Ce chapitre nous permettra aussi de présenter l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

2.1 L'objet d'étude : la régulation paritaire du changement

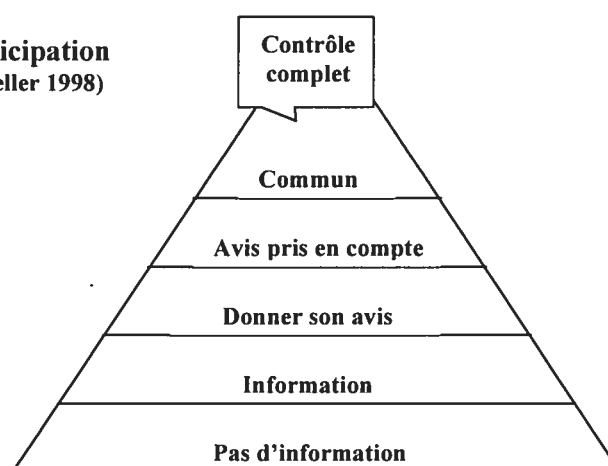
Définir notre objet d'étude, qui est la régulation paritaire du changement (variable dépendante) implique un cadre d'analyse particulier. Sachant que la régulation est un « processus continu au travers duquel salariés et gestionnaires développent leur conscience et leurs orientations » (Edwards 1992 : 417), comment peut-on en qualifier l'étendue? S'inspirant de la littérature, nous proposons d'utiliser les quatre critères qui émanent des études de Jean (1999) et Lapointe (2001a) pour qualifier le degré de la régulation paritaire. Ces critères sont le degré d'influence des participants, les objets discutés, le moment de l'implication syndicale et la permanence des structures. L'identification des indicateurs rattachés à ces quatre critères nous permettra de situer de façon temporelle le degré de régulation paritaire.

2.1.1 Degré d'influence des participants

Le premier critère concerne le degré d'influence des participants (Lapointe 2001a) à travers le processus de changement. Inspiré des travaux de Heller (1998), Lapointe (2001a) suggère que le rôle du syndicat peut se situer à six niveaux en particulier (figure 1). Les indicateurs illustrés à la figure 1 sont : le contrôle complet, l'implication commune, l'avis pris en compte, la possibilité de donner

son avis, le transfert d'information et le fait d'avoir aucun échange d'information. Cette forme de hiérarchie dans le mode de décisions nous permet de situer l'implication syndicale dans la régulation paritaire du changement. Le syndicat a-t-il l'opportunité de donner son avis, d'influencer les décisions et est-il consulté? Bref, participe-t-il au processus de changement à travers des comités de planification ou de consultation? Nous cherchons ici à savoir s'il y a transfert des informations ou non.

Figure 1 : Pyramide de la participation
(Heller 1998)



Ce premier critère devrait nous permettre de situer l'évolution de la participation syndicale entre 1994 et 2003. Dans ce sens, et tel qu'illustré à la figure 2, y a-t-il réelle implication du syndicat (paritaire) ou est-ce que le rôle de ce dernier est plus effacé, voire inexistant (consultatif ou unilatéral) ?

Figure 2 : Degré de participation (traduction libre)

Paritaire

Consultatif

Unilatéral

2.1.2 Les objets discutés

Le second élément nous permettant de présenter le portrait de la régulation paritaire porte sur les objets discutés entre les acteurs. D'après les résultats de l'étude de Lapointe (2001a), « les décisions portent sur trois grandes catégories d'objets : stratégique, tactique ou opérationnelle. Elles se différencient par le temps requis pour les prendre, l'espace auquel elles s'appliquent et leur degré d'incertitude » (Lapointe 2001a : 256). Ainsi, les décisions de type opérationnel portent davantage sur des aspects quotidiens du travail, comme la gestion de la production. Il s'agit ici de déterminer si les objets discutés touchent principalement les décisions quotidiennes, qui sont « habituellement lié[e]s à un service ou à un département particulier » (Jean 1999 : 13). Ensuite, les décisions tactiques cherchent à mettre en pratique, bien souvent des mécanismes élaborés au niveau stratégique. Elles peuvent toucher autant la gestion des ressources humaines que l'organisation du travail. Puis, la prise de décisions au niveau stratégique touche l'avenir de l'entreprise. À titre d'exemple, les décisions prises à ce niveau peuvent concerner autant le processus de production, les investissements que les questions financières.

Comme la régulation paritaire est un phénomène qui évolue dans le temps, ces indicateurs (stratégique, tactique et opérationnel) nous permettront de déterminer la trajectoire ou l'étendue des sujets abordés. À travers le modèle opératoire présenté dans cette étude sur le degré de la régulation paritaire du changement, nous devrions être en mesure de situer, entre 1994 et 2003, l'importance (large à étroite) des sujets discutés.

2.1.3 Le moment de l'implication des acteurs

Ce critère permet d'identifier le degré de participation des acteurs à l'intérieur des mécanismes de régulation paritaire du changement. Autrement dit, nous cherchons à déceler l'implication du syndicat et de la direction lors des étapes de prise de décisions. Ce critère fait référence aux quatre indicateurs présentés dans l'étude de Lapointe (2001a) : le diagnostic ou la définition du problème, la recherche de solutions ou l'élaboration de différents scénarios en vue de résoudre le problème, l'évaluation finale des différentes solutions proposées et l'implantation de la

décision prise. « Le fait de participer à l'une ou l'autre de ces étapes de la prise de décisions n'implique pas le même degré de pouvoir » (Lapointe 2001a : 257). Cette participation peut ainsi s'observer soit par l'existence de kaizen, qui cherche à impliquer les acteurs d'une organisation pour favoriser l'amélioration continue ou par la présence de comités conjoints. Il sera pertinent de déterminer le degré de pouvoir du syndicat face aux décisions.

À travers le modèle opératoire du degré de régulation paritaire, nous aimerions situer le rôle joué par le syndicat dans les activités de régulation. Ainsi, son implication s'observe-t-elle en amont, en aval ou son rôle demeure-t-il inexistant.

2.1.4 L'institutionnalisation des mécanismes de régulation paritaire

Ce dernier critère permet simplement de constater si les structures implantées ont une durée de vie réelle ou si au contraire, elles ne servent qu'à régler un problème périodique et disparaissent par la suite. Nous cherchons à savoir à titre d'exemple, si ces mécanismes sont clairement définis dans la convention collective ou par tout autres supports écrits, comme une lettre d'entente. « De façon générale, l'institutionnalisation des mécanismes, ou de certains acteurs impliqués, permet d'augmenter la reconnaissance formelle, et même juridique de ceux-ci » (Jean 1999 : 14).

En procédant à une analyse longitudinale des sources, nous tenterons de retracer de façon chronologique l'évolution des structures. Autrement dit, en identifiant de façon stratégique deux périodes précises (t_1 = 1994 à 1995 et t_2 = 2000 à 2003), nous devrions être en mesure de mieux qualifier l'étendue de la régulation paritaire. Le modèle opératoire illustré au tableau 1 schématise les éléments étudiés.

Tableau 1 : Modèle opératoire de la régulation paritaire

Degré de régulation paritaire			
Critères	Haut degré		Faible degré
Degré d'influence <u>Indicateurs :</u> Contrôle complet Commun Avis pris en compte Donner son avis Information Pas d'information	Paritaire	Consultatif	Unilatéral
Objets discutés <u>Indicateurs :</u> Stratégique Tactique Opérationnel	Large	-	Étroit
Moment d'implication <u>Indicateurs :</u> Diagnostique du problème Recherche de solutions Évaluations Implantation	Avant et/ou après le changement	-	Pas du tout
Institutionnalisation des mécanismes	Mécanismes inscrits dans la convention	-	Aucun mécanisme institutionnalisé

Ainsi, ces quatre critères nous permettront de répondre à notre objectif de départ, soit de qualifier l'état de la régulation paritaire du changement dans l'usine étudiée. En dépit de la mondialisation et du dynamisme socio-économique que cela engendre sur la scène internationale, nous préconisons l'étude d'une organisation au niveau local pour classifier la régulation paritaire. Pour ce faire, il s'agit d'observer autant le degré d'influence des participants aux prises de

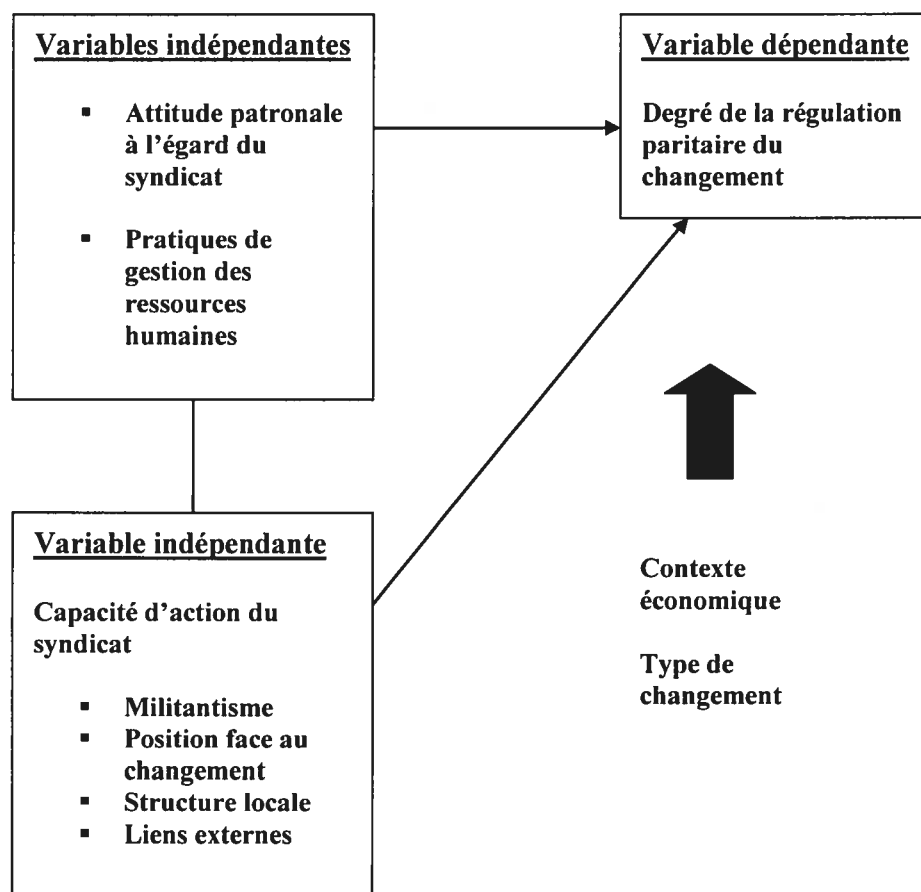
décisions, que les structures permettant leur réalisation. Par ailleurs, selon Jean (1999), il importe de souligner que ces critères sont interdépendants. Notre recherche devrait en ce sens nous permettre de procéder à une classification des relations patronales-syndicales. De plus, nous demeurons conscients que le degré de régulation paritaire ne doit pas être abordé comme un phénomène arrêté dans le temps (Reynaud 1979). C'est pour cette raison que l'étude du degré et de l'évolution de la régulation paritaire demeure pertinente. Après avoir présenté ces critères, qui nous permettent de qualifier le degré de régulation paritaire dans le temps, voyons maintenant les éléments qui peuvent influencer cette configuration.

La section suivante identifie nos variables indépendantes, qui sont la capacité d'action du syndicat et l'attitude patronale envers le syndicat. Ensuite, tout au long de cette section, nous tenterons de définir l'ensemble des concepts présentés dans le modèle opératoire (tableau 3), tout comme ses dimensions et leurs indicateurs. Les hypothèses formulées seront également abordées à travers cette section.

2.2 La dynamique sociale du changement

Le premier pôle d'explication du degré de la régulation paritaire concerne la dynamique sociale. D'après l'étude menée par Lévesque et Murray (1998), cette dynamique permet d'identifier les forces en opposition et en interaction qui renforcent ou atténuent l'étendue de la régulation paritaire. Autrement dit, le concept de dynamique sociale présente la relation entre les acteurs concernés, soient l'acteur syndical et l'acteur patronal. De façon schématique et tel qu'illustré à la figure 3, la dynamique sociale représente en fait nos deux variables indépendantes. Pour l'acteur syndical, l'accent est mis sur sa capacité d'action qui est mesurée par quatre dimensions (militantisme, position face au changement, structure locale et liens externes). La seconde variable indépendante rattachée cette fois-ci à l'acteur patronal est mesurée par l'attitude de la direction envers le syndicat et par les pratiques de gestion des ressources humaines. Il est à noter que la dynamique sociale peut être influencée par le contexte économique et par le type de changements introduits (variables modératrices).

Figure 3 : Représentation schématique du modèle conceptuel



2.2.1 Capacité d'action du syndicat

Pour mesurer la capacité d'action du syndicat, l'accent est mis sur quatre dimensions, telles que présentées dans la figure 3. Ces dimensions sont le militantisme des membres, la position du syndicat à l'égard du changement, la structure locale et les liens externes.

Militantisme des membres

Dans un premier temps, les résultats de certaines études (Jean 1999, Lapointe 2001a, Lévesque et Murray 1998) font ressortir que pour avoir une certaine

influence sur la direction, le syndicat doit pouvoir compter sur des membres militants et qui adhèrent aux objectifs du syndicat local. Cet élément qui ressort de la perception des dirigeants s'applique notamment lors du processus de négociation.

Certains indicateurs peuvent nous éclairer davantage sur le militantisme des syndiqués. D'abord, comme le suggère l'étude de Lapointe (2001b), il importe d'observer le degré de militantisme à travers les générations d'employés. Est-ce que les jeunes et les anciens employés participent de la même manière aux réunions syndicales? Nous analyserons ensuite l'implication des membres par l'entremise de leur participation aux activités syndicales. Nous tenterons finalement de voir si les membres s'identifient aux objectifs du syndicat et s'ils sont en mesure d'utiliser des moyens de pressions collectifs pour appuyer leurs demandes auprès de la direction (Lévesque et Murray 1998).

L'hypothèse formulée est la suivante : **plus un syndicat est en mesure de compter sur des membres militants et qui adhèrent à ses objectifs, plus il sera en mesure d'influencer le degré de régulation paritaire (H1).** À l'opposé et comme ce fut le cas pour les résultats présentés par Lapointe (2001b), un syndicat qui ne peut compter sur l'appui de ses membres est appelé à s'affaiblir et à perdre son influence en matière de régulation paritaire.

Position du syndicat à l'égard du changement

Un deuxième critère relié à la capacité d'action du syndicat a trait à son positionnement à l'égard du changement (Lévesque et Murray 1998). Il va sans dire que le syndicat, pour assurer son rôle de promotion des intérêts des salariés doit prendre position en matière de réorganisation du travail. La promotion d'un projet autonome, par exemple, vise ainsi à démontrer son autonomie et son attitude proactive à l'égard de l'employeur.

Nos indicateurs font ici référence à la présence formelle ou informelle de revendications autonomes face à la direction. À bien des égards, nous pensons que la position d'appui du syndicat devrait avoir une forte incidence sur son degré d'autonomie. Un syndicat constamment à la remorque de l'employeur ne semble

pas, selon nous, démontrer un caractère innovateur ou d'autonomie. De plus, les indicateurs qui ressortent de l'étude de Lévesque et Murray (1998) nous aideront à qualifier le rôle que peut jouer le syndicat face aux changements. Nous retenons les indicateurs suivants : l'appui conditionnel, l'opposition, l'attitude proactive et la possibilité où le syndicat décide de ne pas prendre position. Le premier indicateur, selon Lévesque et Murray (1998), est représenté par un appui du syndicat envers la direction qui vise à maintenir les acquis ou à éviter de s'impliquer directement (conditionnel). Ensuite, la position d'opposition s'observe par un refus catégorique de s'impliquer directement. Troisièmement, l'appui proactif est une position où le syndicat, en plus d'appuyer les démarches de la direction peut réclamer lui-même des changements et exercer des pressions sur l'employeur pour qu'il modifie l'organisation du travail. Finalement, l'étude de Lapointe et al. (2001) souligne l'existence d'une situation où le syndicat ne participe tout simplement pas aux processus de réorganisation. Notons que le même cadre d'analyse est présenté dans l'étude de Lapointe et Paquet (1994) avec une terminologie différente. Ces derniers qualifient plutôt les positions syndicales en ces termes : position défensive, subordonnée ou offensive.

Notre hypothèse concernant ce continuum est la suivante : **plus un syndicat est en mesure d'endosser une position proactive dans l'application et la gestion du changement, plus on devrait assister à un fort degré de régulation paritaire (H2)** (Bélanger et Paquet 1994). À l'inverse, **si le syndicat prône une attitude d'opposition face au changement, il devrait se produire une régulation paritaire plus faible (H3)**. Notre hypothèse fait aussi référence à l'étude de Lapointe (2001b). Ainsi, l'absence de projet autonome confinerait le syndicat à une participation passive et aussi à son affaiblissement. À l'inverse, la défense d'un projet autonome devrait renforcer la régulation paritaire.

Structure locale sophistiquée

La structure locale sophistiquée est un autre élément rattaché à la capacité d'action du syndicat (Lévesque et Murray 1998). Nous entendons par ce critère établir l'existence ou non de moyens de communication permettant le transfert d'information aux membres et la représentativité des syndiqués au sein du conseil syndical.

L'indicateur de base correspond au nombre de délégués par rapport à l'ensemble des syndiqués. De plus, nous chercherons à voir si ces délégués ont la formation nécessaire et les disponibilités requises pour les affaires syndicales. L'importance des moyens de communication comme les journaux syndicaux, tracts ou réunions sont aussi des indicateurs pertinents.

Notre hypothèse est conforme avec celle avancée par Jean (1999) et Lévesque et Murray (1998). « **Ainsi, un syndicat en mesure d'augmenter le degré de sophistication de sa structure, et en mesure d'assurer sa représentativité, devrait consolider son implication dans la régulation conjointe du changement** » (H4) (Jean 1999 : 17). À l'opposé, **une communication difficile et un nombre insuffisant de délégués auront comme conséquence de diminuer le degré de régulation paritaire (H5).**

Lien avec le « grand » syndicat

Pour un syndicat local qui doit faire face à un employeur international, l'appui de sa Centrale ou de la Fédération peut selon nous, jouer un rôle important pour la régulation paritaire. En ce sens, le syndicat local peut, si nécessaire, avoir recours aux ressources du « grand » syndicat.

Les indicateurs utilisés ont trait notamment aux services spécialisés du « grand » syndicat, la participation aux instances syndicales, la fréquence des échanges et l'implication des membres aux projets de la Centrale. Il est à noter que cette ressource externe peut s'observer autant au plan régional, sectoriel, national qu'international (Lévesque 2003).

L'hypothèse que nous formulons suit le même sens que les études de Jean (1999) et de Lévesque et Murray (1998). Ainsi, **plus un syndicat entretient des liens avec le « grand » syndicat, plus le degré de régulation paritaire du changement devra être fort (H6).** De même, plus le syndicat est isolé et ne partage pas les ressources de la Fédération, plus il verra son pouvoir s'affaiblir (Lapointe, 2001b).

Ce premier volet des dynamiques sociales, rattaché à la capacité d'action du syndicat face à la réorganisation du travail mérite certaines précisions. Il nous apparaît que ces quatre dimensions doivent être analysées comme un ensemble. Un seul critère ne peut à lui seul justifier le degré de la régulation paritaire du changement. Il s'agit plutôt d'une dynamique qui affecte à différents degrés cette régulation. Par ailleurs, notre objectif principal est d'observer entre 1994 et 2003 s'il y a des variations au niveau de ces dimensions. Comme la capacité d'action du syndicat influence le degré de régulation paritaire, son étude dans le temps demeure pertinente. De plus, bien que la capacité d'action du syndicat soit importante, elle demeure aussi tributaire d'une autre variable, l'attitude de la direction à l'égard du syndicat.

2.3 L'attitude patronale face au syndicat

Bien que le syndicat local ait à sa disposition les outils nécessaires afin de s'impliquer activement dans la gestion de la réorganisation du travail, il demeure qu'une ouverture de l'employeur est un critère essentiel à cette participation (Jean 1999). Dans l'étude de Bourque (1999), la consultation auprès des représentants syndicaux semble confirmer cette nécessité. « [Ces derniers] font également état de l'ouverture manifestée par les employeurs à l'implication syndicale dans la gestion de l'organisation du travail » (Bourque 1999 : 147). Ceci confirme la thèse formulée (Murray et al. 1996, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994) selon laquelle une attitude positive de l'employeur face au syndicat a une influence bénéfique sur la régulation paritaire du changement.

Voici dans un premier temps ce qui peut caractériser une attitude coopérative. Une direction qui fait preuve d'ouverture tente d'impliquer le syndicat dans le processus de réorganisation du travail. Que ce soit par consultation, concertation ou par une participation directe, la mise sur pied d'un comité paritaire est un bon indicateur caractérisant cette approche de coopération de la direction (Bourque et Hamel 1999). À l'opposé, une direction qui préconise une approche plus conflictuelle ou unilatérale sera amenée à prendre ses décisions seule, tout en rejetant catégoriquement les propositions syndicales (Lapointe 1999). Une attitude conflictuelle amène la direction à contourner le syndicat, ce qui nuit

considérablement à sa légitimité. Notons qu'une approche mixte (Lévesque et Murray 1998) se trouve à embrasser les deux approches.

Nos indicateurs pour mesurer cette attitude patronale touchent par exemple le nombre de griefs en suspens et la perception de la gestion du processus par la direction. Autrement dit, l'employeur est-il porté à préconiser une résolution rapide des griefs ou bien est-il fermé à l'idée de les régler. Un autre indicateur concerne la perception du syndicat de l'attitude de la direction à son égard.

Notre hypothèse concernant cette variable stipule que **plus une direction est ouverte à l'égard du syndicat, plus le degré de la régulation paritaire sera élevé (H7)**. Il va sans dire qu'à l'inverse, **une attitude conflictuelle présentera une régulation paritaire plus faible (H8)** (Lapointe 1999).

2.4 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Nous avons pu constater jusqu'à présent que la capacité d'action du syndicat et l'attitude patronale à l'égard du syndicat sont susceptibles d'avoir des répercussions directes sur le degré de régulation paritaire du changement. Ceci étant dit, il nous apparaît que l'implication des pratiques en gestion des ressources humaines (PGRH) doit également être prise en considération dans notre compréhension du phénomène. Comme le souligne Tanuja Agarwala (2003), avec l'ouverture des marchés et l'importance de la concurrence, il ne suffit plus de simplement faire confiance aux anciennes PGRH, il faut désormais innover. Ces innovations ont comme conséquence de contribuer aux performances financières des entreprises, notamment par l'accroissement de l'engagement des salariés. En ce sens, des relations patronales-syndicales coopératives et des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur l'individualisation sont associées à une stabilité de la motivation des employés (Lapointe et al. 2001). Mais quel est donc l'enjeu de cette motivation sur la régulation paritaire du changement?

L'importante étude menée dans le secteur de la métallurgie au Québec (Lapointe et al. 2001) révèle que l'utilisation de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines est un indicateur favorisant une approche participative en entreprise.

Nous avançons donc l'hypothèse **que des pratiques de gestion des ressources humaines sophistiquées favorisent la régulation paritaire du changement (H9)**. Puisque dans ce contexte de mondialisation des marchés, « la productivité dépend encore plus de l'application du savoir et des compétences et moins du rythme de travail » (Bélanger 2000 : 7), le rôle des gestionnaires en ressources humaines prend davantage d'importance que dans le passé, où les structures du taylorisme primaient. De plus, comme le savoir et la participation des employés deviennent des éléments essentiels à la réussite sociale et financière des entreprises, il appert que le développement d'une nouvelle appartenance productive, c'est-à-dire d'un lien social créé autour de la technique et du produit (Laville 1993) devient une nécessité. Avec le concept de confiance, qui rappelons-le est une caractéristique organisationnelle actuelle (Kochan, Katz et McKersie 1994), la régulation paritaire du changement devrait ainsi passer par une gestion des ressources humaines plus sophistiquée.

Nos indicateurs pour mesurer le contenu des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines sont présentés dans le tableau 2. Il s'agit évidemment d'indicateurs de base puisés dans la littérature. Nous estimons que notre étude nous fournira d'autres éléments susceptibles d'ajouter à la richesse de notre analyse. De plus, ces deux variables sont ici présentées comme éléments périphériques de notre modèle opératoire que nous cherchons à approfondir dans l'analyse sans toutefois proposer des hypothèses précises.

Tableau 2 : Indicateurs en gestion des ressources humaines

Pratiques de gestion des ressources humaines
Plan individualisé de formation des employés
Régime d'avantages sociaux individualisé
Programme d'aide aux employés
Programme de préparation à la retraite
Politique d'équilibre travail-famille
Horaire flexible
Partage du travail
Programme d'accès à l'égalité
Programme d'équité salariale
Rémunération variable

Conscient qu'il demeure difficile d'établir un lien univoque entre notre variable dépendante qui est, rappelons-le, le degré de la régulation paritaire, et les pratiques de gestion en ressources humaines, nous estimons que cette forme d'ouverture de la direction peut influencer le degré de paritarisme. Estimant que ces bonnes pratiques sont susceptibles d'influencer positivement l'implication des employés (Lapointe et al. 2001), nous pensons que cela va avoir des répercussions sur leur désir de s'investir dans le processus de concertation patronal-syndical.

On a vu que les dynamiques sociales peuvent avoir un impact sur la régulation paritaire du changement. L'interaction entre la capacité d'action du syndicat et l'approche de l'organisation guide ainsi les modalités d'implantation du changement. Malgré ce lien apparent, nous estimons que le type de changement introduit (Lévesque et Murray 1998) et le contexte économique peuvent influencer cette dynamique. Ces deux variables sont ici présentées comme éléments périphériques de notre modèle opératoire.

Tableau 3 : Modèle opératoire des variables indépendantes

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Capacité d'action du syndicat	1) Militantisme des membres	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Degré de participation syndicale aux réunions ➤ Degré d'identification aux objectifs ➤ Capacité de recourir aux moyens de pressions
	2) Position du syndicat à l'égard du changement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appui conditionnel ➤ Opposition ➤ Attitude proactive ➤ Ne pas prendre position
	3) Structure locale sophistiquée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ratio délégués vs employés ➤ Importance de la formation ➤ Heures investies ➤ Instances intermédiaires
	4) Lien avec le grand syndicat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès aux services ➤ Degré de participation ➤ Fréquence des échanges
Attitude de la direction à l'égard du syndicat	-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coopérative ➤ Conflictuelle ➤ Mixte
Pratiques de gestion des ressources humaines	Degré de sophistication des pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan individualisé de formation des employés ➤ Régime d'avantages sociaux individualisé ➤ Programme d'aide aux employés ➤ Programme de préparation à la retraite ➤ Politique d'équilibre travail famille ➤ Horaire flexible ➤ Partage du travail ➤ Programme d'accès à l'égalité ➤ Programme d'équité salariale ➤ Rémunération variable

2.5 Le type de changement introduit et la régulation paritaire

Selon l'étude de Lévesque et Murray (1998), « l'étendue de la régulation paritaire varie selon la nature du changement » (1998 : 106). Autrement dit, l'effet entre nos variables présentées dans le modèle conceptuel serait influencé ou impliquerait un dynamisme différent selon le type de changement introduit. Dans ce sens, il est primordial pour notre recherche de tenir compte de la nature des changements impliqués. L'introduction de groupes ou d'équipes de travail, l'élargissement des tâches, les programmes de qualité et les changements technologiques impliqueraient des dynamiques particulières. Pour mieux comprendre l'implication ou la relation entre la régulation paritaire et le type de changement, nous soulignerons ici, trois dynamiques du changement proposées par l'étude de

Lapointe et al. (2001) dans le secteur de l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec.

La première dynamique de changement qui ressort de cette étude est caractérisée par une introduction unilatérale des changements et par l'absence de participation des salariés et du syndicat dans le processus de réorganisation. Cette approche, dite unilatérale et technique touche principalement la gestion de la production et de la qualité. Facilitée par l'introduction de l'informatisation des procédés, la gestion de la qualité semble reposer davantage sur les moyens techniques que sur la participation des salariés (2001 :15). L'introduction de changements technologiques et tout ce qui touche à la planification budgétaire, n'impliqueraient pas, à notre avis, une concertation patronale-syndicale.

Une deuxième structure chevauche la précédente dans la mesure où, malgré une participation des travailleurs, on observe un contrôle de l'employeur sur les questions de gestion de la production et de la qualité. Cette structure se distingue sur le plan des relations et de l'organisation du travail (2001 : 18). Ainsi, les problèmes touchant les mouvements de main-d'œuvre et les performances organisationnelles (flexibilité et productivité) sont discutés dans des « comités d'études ».

La dernière dynamique de changement, soulignée dans l'étude de Lapointe et al. (2001) implique un haut niveau de paritarisme. Cette structure ne semble pas prendre en considération le type de changement sauf en ce qui concerne la gestion de la qualité où l'employeur agit de façon unilatérale. La gestion de la convention collective et sa négociation serait ainsi, tel que démontré dans le tableau 4 un élément impliquant un bon niveau de régulation paritaire.

Conscient qu'il s'agit d'une problématique avancée dans la littérature, notre apport consiste surtout à observer si les types de changement identifiés dans le tableau 4 impliquent effectivement le degré de régulation paritaire proposé. Autrement dit, à l'instar de l'étude de Lapointe et al. (2001), peut-on confirmer que le changement

qui implique une participation directe (équipe de travail, groupe de discussion) a tendance à faire appel à plus de paritarisme

Tableau 4 : Impact du changement sur le degré de paritarisme (Lapointe et al. 2001)

Type de changement	Degré de paritarisme
Changement technologique Changement sur la question budgétaire	➤ Unilatéral
Gestion de la production Gestion de la qualité	➤ Unilatéral à consultatif
Changement sur les questions quotidiennes (CSST, convention collective, équipes de travail)	➤ Paritaire

2.6 Le contexte économique

Notre seconde variable qui ressort de la littérature concerne le contexte économique. Deux indicateurs seront ici présentés : la situation économique de l'entreprise et le contexte commercial de l'organisation.

La situation économique touche la performance relative de l'entreprise (ventes, cahiers des commandes, etc). Il semblerait que la situation économique de l'entreprise peut influencer le type de régulation (Eaton et Voos 1992). Ainsi, des études (Lapointe et Malo 2000, Lapointe 1999; 2001a) ont fait ressortir qu'un contexte économique difficile ou favorable venait modifier les relations patronales-syndicales. Dans ce sens, un contexte économique difficile qui engendre par exemple, une insécurité d'emploi crée inévitablement une pression négative sur la régulation paritaire du changement. Le syndicat serait porté à jouer un rôle davantage instrumental dans le but de préserver les emplois existants. D'autres études avancent que la bonne santé financière des organisations est un préalable au maintien des expériences de régulation paritaire du changement, puisqu'elle offre la possibilité aux salariés de goûter aux bénéfices de l'entreprise (Cooke 1990). L'étude de Bourque (1999) soutient que les facteurs économiques jouent un rôle majeur dans l'instauration des expériences de régulation puisqu'ils viennent en tête des motifs invoqués par les représentants syndicaux pour expliquer leur participation à la gestion de l'organisation du travail.

Le second indicateur économique (contexte commercial) correspond à l'intensité de la concurrence. Cette concurrence peut provenir autant du marché des produits que des autres usines. Il a été démontré (Lévesque et Murray 1998, Maschino 1992) que les entreprises plus fortement exposées à la mondialisation avaient davantage recours à la réorganisation du travail et de la production que celles œuvrant sur un marché domestique. La concurrence et l'innovation deviennent ainsi étroitement liées. En ce sens, les effets de la mondialisation comme la concurrence auraient comme conséquence de rapprocher les parties vers un paritarisme plus prononcé (Jean 1999). Pour faire face à la compétitivité, « les employeurs qui souhaitent améliorer les performances productives et sociales de leur usine sont « condamnés » à faciliter le travail du syndicat, en particulier à favoriser sa participation dans le processus de changements » (2001 : 194).

Le type de changement tout comme le contexte économique viennent en quelque sorte questionner la relation entre la dynamique sociale et le degré de régulation paritaire du changement. En fait ces variables apportent un regard plus critique sur les éléments présentés dans le modèle opératoire. Sans apporter d'hypothèses précises, nous tenterons de voir si ces variables jouent un rôle de renforcement de la régulation paritaire, tel que suggéré dans la littérature.

Conclusion

Nous avons tenté dans ce chapitre de faire ressortir les modèles conceptuels et opératoires nous permettant d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Ainsi, le modèle opératoire de la régulation paritaire nous permet maintenant de se questionner sur le degré de paritarisme observé. En identifiant quatre critères (le degré d'influence, les objets discutés, le moment d'implication et l'institutionnalisation des structures), nous pouvons démontrer les éléments qui caractérisent les deux périodes (1994 à 1995 et 2000 à 2003) à l'étude quant au degré de régulation paritaire du changement. D'autre part, il nous a été permis de constater que la régulation paritaire du changement était déterminée par la dynamique sociale au niveau local qui est représentée par l'interaction entre l'acteur syndical et l'acteur patronal. À travers cette dynamique sociale se

juxtaposent donc, une attitude patronale, caractérisée notamment par le degré de sophistication de ses pratiques en GRH et la capacité d'action du syndicat. De plus, nous estimons que le contexte économique et le type de changement peuvent influencer la relations entre les variables, tel que présenté en périphérie dans notre modèle conceptuel.

Le chapitre suivant nous permettra d'aborder notre plan d'observation, notre plan d'analyse, notre méthode de collecte des données et le type de recherche que nous prévoyons mener.

Chapitre 3.

Contexte et méthodologie de la recherche

Pour observer notre objet d'étude qui est la régulation paritaire, nous avons opté pour l'analyse d'un cas dans l'industrie manufacturière. Ce chapitre est l'occasion de présenter dans sa première partie, les caractéristiques de l'usine étudiée. Nous aborderons les traits saillants de celle-ci à travers quatre sections : les produits et le marché, la structure interne de l'usine, les relations de travail et l'organisation du travail. Notez que la rédaction de cette partie a été possible grâce à la documentation fournie par l'organisation et par l'exécutif syndical. La seconde partie de ce chapitre s'attarde davantage sur la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire. Nous aborderons trois éléments en particulier soient, le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse. Avant d'y arriver, nous proposons d'abord de brosser un portrait général du contexte ainsi que des nouvelles tendances inhérentes à l'industrie automobiles.

3.1 Présentation du contexte global

Comme bon nombre d'entreprises manufacturières, l'industrie de fabrication automobile a subi des changements en profondeur au cours des dernières décennies. Pour expliquer cette réalité plusieurs facteurs sont pris en considération. Ainsi, la mondialisation, les changements technologiques, les investissements croissants en matière de recherche et développement et les exigences élevées des consommateurs ont bouleversé les structures et le fonctionnement des usines nord-américaines. Ces bouleversements s'observent principalement à travers les procédés de fabrication, la globalisation des marchés et par une certaine restructuration de l'industrie de fabrication de pièces automobiles.

3.1.1 La globalisation

Vers la fin de 1980, l'industrie en général est entrée dans une période de globalisation qui a eu un impact majeur sur les manufacturiers. L'ouverture des marchés crée une véritable augmentation de la concurrence. « Longtemps

confinées au marché nord-américain, les entreprises québécoises sont effectivement de plus en plus nombreuses à vendre leurs produits sur les marchés européens et asiatiques » (Industrie du Caoutchouc 2003 : 6). En 2000, c'est près de 1,3 milliards de dollars de marchandise qui est ainsi exportée (2003 : 6). L'internationalisation croissante du commerce pousse les entreprises à innover pour demeurer compétitives. À cela s'ajoute également les politiques publiques en matière de libéralisation des échanges et la déréglementation d'une série d'industries (Kassalow 1988), qui influencent la gestion de la production et les relations de travail. L'innovation, qui passe bien souvent par l'utilisation d'une haute technologie et par l'accroissement des normes de qualité est, par conséquent, une nécessité organisationnelle afin de demeurer compétitive.

Figure 4 : Nouvelles tendances dans l'industrie de l'automobile

Facteurs externes de changement

Exigences accrues des consommateurs
Globalisation des marchés
Préoccupations pour l'environnement et la sécurité



Facteurs d'adaptation internes

Les nouveaux matériaux
Normes et gestion de la qualité
Fusions, acquisitions et concertation



Politiques publiques



Gestion de la production

Technologies de gestion
Gestion de la production au sein des unités
Division du travail entre les unités de production

Gestion des relations de travail

Organisation du travail
Relations patronales-syndicales

3.1.2 Nouveaux procédés de fabrication

L'un des moyens préconisés pour faire face à la concurrence réside dans l'innovation et dans l'élaboration de nouveaux procédés de fabrication. Selon le Rapport d'enquête publié par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc au Québec, 64% des entreprises ont introduit un nouveau produit au cours de l'année 2001 et 36% ont procédé à l'implantation d'un nouveau procédé (2002 : 18). Cette réalité est le fruit d'un besoin très présent d'adaptation à la concurrence, mais aussi en réponse aux exigences des constructeurs automobiles. Dans ce sens, les manufacturiers tentent de développer de nouveaux procédés de fabrication et d'utiliser des matériaux qui répondent davantage aux normes de l'industrie. À cela s'ajoute l'application des normes ISO. Que ce soit en termes de qualité ou de normes environnementales, les entreprises n'ont d'autres choix que de se conformer. La robotisation et l'informatique deviennent donc des nécessités à considérer.

3.1.3 Consolidation de l'industrie

Ces nouveaux procédés de fabrication et l'ouverture des marchés ont aussi engendré une restructuration de l'industrie. Ainsi, en plus de la concurrence entre les leaders mondiaux de l'industrie, une véritable concurrence s'est installée entre les succursales d'une même entreprise. Chaque usine doit miser sur une plus grande flexibilité de production en offrant une gamme plus variée de produits à sa clientèle, sans pour autant en négliger la qualité. Le défi dès lors, en est un qui doit être constamment renouvelé. Au plan local, l'usine doit régulièrement justifier sa raison d'être par rapport aux autres. L'étude des coûts de production et d'exploitation et des coûts de transport des produits manufacturiers deviennent des éléments importants, justifiant ou non un investissement. Bénéficiant d'une liberté d'exploitation, les entreprises ont ainsi le loisir d'investir dans la succursale de leur choix (Wells 1993).

La globalisation incite ainsi les organisations à innover et à se surpasser pour demeurer actives sur ce marché devenu de plus en plus turbulent. Pour ce faire, la recherche et le développement tout comme l'accroissement de la productivité représentent des défis importants.

Ce survol nous permet de constater que pour demeurer compétitive, ou pour simplement demeurer opérationnelle, une usine doit être performante et innovatrice. La prochaine section nous offre un exemple plus précis d'une usine qui est confrontée quotidiennement aux pressions issues de la mondialisation.

3.2 Contexte général de l'usine à l'étude

Située au Québec, l'usine de fabrication de pièces automobiles fait partie d'un important groupe qui comprend aujourd'hui des centaines de filiales et compte plus de 100 000 employés à travers plus de 20 pays. Les entreprises de ce groupe se spécialisent principalement dans la production d'une gamme très large de produits, allant des produits industriels au matériel pour l'agriculture et le génie civil, au matériel d'aménagement portuaire, aux matériaux de construction, aux accessoires pour la maison, aux pièces et accessoires pour l'automobile, aux articles de sport, etc. Consciente des exigences en matière de qualité et poursuivant une stratégie de diversification de sa gamme de produits, l'entreprise, qui a son siège social à l'étranger, exploite trois centres de recherche et développement. Dans le même sens, l'entreprise exploite un nombre croissant de centres de tests pour s'assurer de la qualité maximale de ses produits. L'intensification des efforts vers l'innovation technologique vise ni plus ni moins à offrir à leurs clients, des items de première qualité à des prix toujours plus compétitifs.

La filiale québécoise, qui est à l'étude, ouvre ses portes à la fin des années 1960. À cette époque, l'usine qui occupe un terrain de plus de 1 000 000 de pieds carré, devient la plus moderne en Amérique du Nord. Quelques temps après son inauguration, un agrandissement de l'usine permet une première vague d'embauches, faisant passer l'effectif de 100 à plus de 300 travailleurs. Ne connaissant pratiquement jamais de mises à pied, c'est finalement dans les années 2000 que l'effectif de l'usine atteint le millier d'employés. Tout indique qu'une prochaine vague d'embauches surviendra dans les prochains mois (E8 : 12.05.03).

Ces embauches massives résultent en partie d'investissements majeurs. En effet, depuis 1988, plusieurs centaines de millions de dollars ont été injectés dans l'usine, consolidant du même coup les milliers d'emplois existants (E1 : 24.09.03).

Ces investissements proviennent de portefeuilles assez variés. Dans un premier temps, la maison mère a dégagé d'importantes sommes d'argent depuis le début des années 1990. Dans les années 2000, le financement de projets provient en partie de démarches conjointes du syndicat et de la direction locale. L'usine a ainsi pu compter, entre autres, sur l'appui d'Emploi Québec et du Ministère du développement en ressources humaines Canada (DRHC). Grâce à ces investissements, l'usine s'est dotée d'équipements de production modernes lui permettant de maintenir son statut de grand leader dans le domaine de fabrication de pièces automobiles. Ce financement a aussi permis d'offrir de la formation aux deux parties, patronale et syndicale, sur les notions de partenariat et de résolution de problèmes basée sur les intérêts de chacun.

Notons que la production n'a jamais cessé de croître depuis la fondation de l'usine. À ses débuts, elle produisait 3 500 items par jour, tandis qu'aujourd'hui la production a augmenté à près de 17 500 items quotidiennement. Cette hausse de la production est d'autant plus remarquable compte tenu de la diversité de la production, qui est passée de 20 à 45 items différents. Cette diversité de la production commande une grande flexibilité de la main-d'œuvre et une importante rapidité d'exécution dans le réglage des machines pour assurer une production continue et diversifiée.

Malgré cette hausse de la production, l'usine continue de maintenir son engagement envers la qualité de ses produits. En ce sens, avec l'implantation d'un système rigoureux de contrôle, l'usine tente d'assurer une vérification complète à chaque étape du processus de fabrication tout en ayant mis sur pied un système rapide de détection des irrégularités. Chaque étape de la fabrication est ainsi vérifiée et analysée dans le but de permettre un déroulement harmonieux des opérations, une réduction des pertes de temps et une action rapide dans le cas d'imprévus. Soulignons qu'en matière de qualité, l'usine est certifiée ISO 9001 et QS 9000 et ISO 14 001 en ce qui concerne les normes internationales en matière d'environnement. Ces certifications ont entraîné des changements importants de gestion; la direction endosse désormais une approche d'amélioration continue (RH1 :16.02.04). Ces innovations passent par l'implantation de nouvelles

technologies de prévention, qui contrôlent mieux les rejets par analyse et échantillonnage et par le recyclage des résidus du processus de fabrication.

3.2.1 Produits et marchés desservis

Pour ce qui est de ses opérations, la majorité des produits offerts par l'usine aux constructeurs automobiles sont de l'équipement d'origine. Le reste de la production est acheminé vers le marché de remplacement. Ces pièces d'origines sont exclusivement distribuées en Amérique, où 84% des expéditions vont vers les États-Unis, tandis que le Mexique reçoit 1% et le marché canadien absorbe la balance, soit 15%. De façon plus précise, 10% de la commande quotidienne de l'usine est acheminé à des constructeurs automobiles, tandis que 90% des commandes proviennent des détaillants. Toyota, GM et Honda sont les fabricants qui utilisent le plus les produits de l'usine (RH1 : 16.02.04).

Par ailleurs, il semble qu'en termes de compétitivité, la concurrence provienne davantage des autres filiales de l'entreprise que des autres fabricants de pièces automobiles (E1 : 24.09.03). Ainsi, à l'intérieur de l'organisation, il existe une rivalité reliée aux mandats de production. Alimentée par la haute direction (E8 : 05.12.03), l'idée que les usines situées ailleurs qu'au Canada luttent contre eux pour d'éventuels mandats de production, poussent les salariés à vouloir se surpasser et remplir de façon impeccable les commandes de pièces.

Malgré le fait que l'usine québécoise doive faire face à des coûts de transport supplémentaires comparativement aux autres usines, qu'elle doive aussi importer près de 75% de sa matière première, qu'elle soit confrontée aux taux de change et que les relations de travail conflictuelles du passé aient quelque peu assombri l'image de l'usine (E1 : 24.09.03), cette dernière bénéficie néanmoins de certains atouts comparatifs. Dans un premier temps, puisque l'usine existe depuis 35 ans, le taux d'amortissement de l'équipement est moins élevé, ce qui a un impact direct sur les coûts de production. Ensuite les investissements importants des dernières années ont permis d'accroître la production et de moderniser l'équipement. En ce sens, l'usine québécoise affiche une productivité croissante, suscitant évidemment un vif intérêt auprès du siège social. Récemment, en termes d'innovation, l'usine

s'est forgée une réputation grâce à l'excellence de son savoir-faire, à sa capacité d'introduire les changements technologiques et à les mettre rapidement en application. Sa grande flexibilité en fait donc une usine de premier plan, qui demeure très compétitive.

3.2.2 Structure interne

La répartition de l'effectif de l'usine se fait comme suit. On retrouve plus de 1000 employés répartis autant à la production, à la maintenance, dans les laboratoires, en assurance qualité et dans l'aire d'entreposage. Ces employés sont tous visés par la même accréditation syndicale (affiliée à la Centrale des Syndicats Nationaux). Bien que la structure des gestionnaires ait subi un certain ajustement, nous avons observé la présence de 60 gestionnaires dont 49 de premier niveau, sept de deuxième niveau et quatre surintendants d'équipe. La direction quant à elle est composée de 9 membres dont le directeur d'usine. Un fait notoire est la présence de deux gestionnaires étrangers qui agissent principalement comme représentant du siège social. La moyenne d'ancienneté des employés est de dix-huit années de service. 72% des employés sont à l'usine depuis plus de vingt ans alors que seulement 20% des employés ont moins de quatre années d'ancienneté. Finalement, la direction compte sept membres ayant moins d'une année d'ancienneté et deux qui sont en poste depuis plus de vingt ans.

Les activités de production de l'usine fonctionnent sur deux quarts de travail; de jour et de nuit et comprennent deux équipes de travail par quart. Les deux équipes de jour comptent environ 300 personnes chacune. Les équipes de nuit comptent environ 400 salariés en tout. Cette structure fait en sorte que les équipes n'ont presque jamais de contacts entre eux, si ce n'est que lors des assemblées syndicales ou si on offre la possibilité de faire du temps supplémentaire (E6 : 21.10.03).

Finalement, l'usine a occasionnellement recours à un service de sous-traitance. Ce besoin de sous-traiter s'observe principalement au service de la maintenance. Lorsque l'usine fait l'acquisition de nouveaux équipements, on fait appel à une firme externe pour assurer leur installation. Pour ce qui est de l'entretien et la

réparation de ces machines, la maintenance assure ce service dans la mesure où le travail peut être fait par eux. Dans le cas contraire, la direction va avoir recours aux services de sous-traitance (E8 : 05.12.03).

3.2.3 Organisation du travail

Pour ce qui est de la production, elle est organisée en cinq étapes de fabrication. Les récents développements technologiques survenus à l'usine lui permettent désormais de procéder à l'ensemble des étapes de conception du produit, allant de la matière première jusqu'à l'expédition du produit fini. Pour connaître davantage l'organisation du travail qui est présentée ici, une visite de l'usine avec les représentants des ressources humaines a été nécessaire. Nous avons eu le loisir d'observer et de questionner les employés syndiqués sur le processus de fabrication.

La première étape du processus est celle du mélangeage de la matière première. À l'aide d'un carrousel, qui contient la matière première (produits chimiques, soufre, carbone, etc.), on prépare la substance qui sera acheminée à l'étape de l'extrusion. L'utilisation d'un carrousel à cette étape est une nouveauté ayant été instaurée par l'entremise d'un comité kaizen en 2000. En effet, la préparation de la « recette » se faisait, par le passé, sur une ligne droite, obligeant les employés à être constamment en mouvement. Cette pratique engendrait une perte de temps considérable. Des membres de la direction et du syndicat ont convenu qu'un carrousel faciliterait la manipulation et réduirait par le fait même le temps d'exécution. Un système circulaire a donc été installé. Des démarches ont également été menées pour améliorer la ventilation dans ce secteur. Enfin, une fois la substance préparée, un chariot élévateur l'achemine à l'étape suivante, soit la préparation des composantes.

La section suivante, la seconde étape, est le lieu où l'on fait la préparation des composantes. C'est ici qu'on procède au calandrage, à la coupe et à la confection des tringles nécessaires à l'assemblage, troisième étape du processus. Depuis les années 1990, plusieurs presses ont été introduites dans ce secteur, favorisant une plus grande productivité (E4 : 30.10.03). Il est à noter qu'à l'étape de la coupe des

couteaux automatiques ont été introduits au cours des dernières années, facilitant le travail des salariés.

Le produit est ensuite acheminé à une autre section, celle de la lubrification et de la vulcanisation pour finalement être inspecté à l'étape suivante. Comme l'usine cherche de plus en plus à diversifier sa gamme de produits, cette étape de la production tout comme celle de l'assemblage a connu de profonds changements. L'introduction des *quick set up*, c'est-à-dire des changements rapides des moules, oblige les salariés à procéder régulièrement au changement et à l'ajustement des machines. Il est à noter qu'à l'étape de l'assemblage, on retrouve des salariés à la pièce. Ces derniers reçoivent une rémunération en fonction de la quantité de pièces assemblées.

Une fois que le produit a répondu de façon impeccable à l'inspection manuelle et informatisée, il est acheminé à l'aire de triage où un procédé robotisé s'assure que chaque sorte est bien identifiée et parfaitement catégorisée. Il est à noter que dans le cas où un item comporte des défauts, on doit l'envoyer au département de réparation pour ainsi réduire la quantité de rebuts. Une fois ces cinq étapes complétées, le produit fini est acheminé au secteur de distribution. À cette étape ultime, le travail de l'usine est complété. En effet, son mandat est limité aux étapes de production. C'est à la maison mère qu'incombe la tâche d'assurer la distribution aux clients.

Ces cinq étapes de fabrication sont en constante évolution. Tributaire d'un marché en ébullition, l'usine de fabrication de pièces automobiles doit constamment être à l'affût du moindre changement. À cet effet, un autre changement majeur touchant l'usine, est l'éclosion d'une nouvelle culture d'entreprise basée sur la résolution concertée de problèmes.

3.2.4 Les relations de travail

En ce qui a trait aux relations de travail, le portrait est beaucoup plus positif que par le passé. Après quatre conflits de travail (1972; 1978; 1983 et 1995), le dernier ayant été passablement pénible pour les parties (E1 : 24.09.03), l'atmosphère de

travail à l'usine, qui est très bonne, demeure néanmoins assez précaire. L'embauche massive des dernières années a créé une démarcation dans le tissu social de l'usine. D'un côté, on retrouve les employés plus anciens qui ont connu les années de grève et de confrontations. Depuis plus d'une trentaine d'années, ces salariés ont modelé les textes des conventions collectives et aujourd'hui, la prochaine étape pour eux est l'approche de la retraite. Dans ce sens, il est légitime de se demander si la participation à la vie syndicale se fait avec autant d'ardeur que par le passé. À l'opposé, les nouveaux employés semblent peu s'identifier à l'histoire de l'usine et par conséquent, leurs valeurs sont quelque peu différentes des employés plus anciens. La réalité sociale des années 2000 est bien différente de celle des années 1970. Avec de jeunes familles et des préoccupations matérielles différentes de leurs aînés, il demeure que les mentalités sont quelque peu divergentes (E1 : 24.09.03). Néanmoins, cette dualité générationnelle ne semble pas effrayer l'exécutif syndical en termes de solidarité syndicale (E8 : 05.12.03).

Un autre élément semble fragiliser les relations de travail; les horaires de travail. Depuis 1992, il y a un horaire de jour et un horaire de nuit. Le fait pour certains de toujours travailler de nuit, crée un sentiment de démotivation et nuit également à l'atmosphère interne. Par contre, ce qui divise le plus les membres, est le fait qu'ils doivent également travailler le samedi. Afin d'assurer une production continue, la direction avait décidé en 1992 d'instaurer un horaire de fin de semaine. Durant la période estivale, cet horaire de travail ne fait pas l'unanimité (E8 : 29.06.04).

En ce qui concerne les relations patronales-syndicales, une évolution importante nous présente aujourd'hui un climat de travail beaucoup plus coopératif. Depuis le récent changement au sein de la direction en 2000, une aire nouvelle imprègne désormais les relations de travail. Beaucoup plus ouvert et soucieux d'améliorer le climat de travail, le nouveau directeur d'usine a procédé à un important « ménage » au niveau administratif. Du côté syndical, ce changement de garde aura permis un rapprochement, facilitant le processus de partenariat. Les parties peuvent désormais discuter ouvertement des problèmes quotidiens et ainsi éviter, par exemple, le processus d'arbitrage. En dépit de cette amélioration, nos

entretiens avec les parties nous ont fait constater que la philosophie de concertation n'était pas entièrement endossée par les niveaux hiérarchiques inférieurs (RH1 : 16.02.04). Quelques frictions avec certains superviseurs de secteur, notamment sur des questions d'application de la convention collective, sont observées à l'occasion. Soulignons qu'un roulement régulier au sein des superviseurs serait aussi à l'origine de ces mésententes ponctuelles (E8 : 05.12.03).

Malgré tout, le chemin parcouru depuis le déclenchement du processus de concertation semble être significatif. Les relations entre les parties sont davantage basées sur la transparence et sur la collaboration. Le climat constructif émanant des divers comités a favorisé la fluidité des communications et par conséquent, le climat de travail s'en trouve amélioré. Avec cette démarche, les problèmes trouvent rapidement solutions et les parties règlent leurs différends sans recourir aux tribunaux.

3.3 Méthodologie de la recherche

Maintenant que le contexte est présenté, la seconde partie de ce chapitre porte sur la méthodologie utilisée. De façon plus précise, nous aborderons trois éléments en particulier : le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse.

3.3.1 Recherche appliquée

Notre étude est de type appliqué, que nous pouvons définir comme étant « d'une application de notions théoriques ou plus directement, d'une étude portant sur un aspect précis de la réalité » (Aktouf 1987 : 27). Notre ambition est de partir de la littérature, qui présente différentes trajectoires de régulation paritaire du changement et ainsi mieux qualifier les relations patronales-syndicales dans un milieu de travail exposé aux pressions de la mondialisation. Notre objectif est d'apporter des éclaircissements sur un problème dans une intention d'applications pratiques (Angers 1992). Ainsi, nous chercherons à comprendre l'impact des relations patronales-syndicales face à la réorganisation du travail, dans le but de présenter le degré de régulation paritaire du changement entre 1994 et 2003. On ne

cherche pas à redéfinir le cadre théorique, mais plutôt à en observer le dynamisme de façon réelle.

3.3.2 Recherche descriptive, explicative et classificatrice

Pour ce faire, une recherche descriptive nous apparaît pertinente. Dans un premier temps, nous chercherons à identifier les types de changements introduits. Nous décrirons ensuite les modalités d'implantation de ces changements ainsi que leurs impacts sur les relations de travail. Cette description, étroitement liée à notre modèle d'analyse, nous apparaît pertinente dans la mesure où elle nous dresse un portrait précis de la dynamique sociale à l'usine étudiée. Pour procéder à cette description, l'étude de documents, comme les politiques des ressources humaines, les états financiers, les rapports de projets, les procédés techniques, etc., nous sera utile. Les documents comme les lettres d'entente, les griefs et les conventions collectives seront aussi à considérer. L'observation directe viendra bonifier le contenu de la documentation, rendant ainsi la description plus complète. Il est à noter que cette étude ne peut être que descriptive, elle comportera aussi des éléments explicatifs et de classification.

En identifiant différents patterns de la régulation paritaire du changement, nous tenterons d'en identifier les assises. En d'autres termes, bien que nos résultats ne puissent être généralisés empiriquement, nous tenterons d'expliquer nos conclusions en s'appuyant sur la théorie existante. Nous pourrions ainsi mieux définir l'implication des parties face aux changements et mieux interpréter le degré de régulation paritaire.

Il est à noter par ailleurs que cette recherche descriptive tente de broser un portrait de la régulation paritaire du changement dans le temps. Notre objectif principal est de présenter l'évolution de la régulation paritaire, tout en cherchant à mieux saisir les liens qui existent avec les dynamiques sociales.

3.3.3 Recherche hypothético-déductive

Dans la mesure où notre étude peut s'appuyer sur une littérature pertinente, une méthode hypothético-déductive (Quivy et Campenhoudt 1995) nous semble appropriée.

C'est à partir de la théorie existante que nous avons formulé nos hypothèses de recherche. Comme nous l'avons présenté lors de la présentation de notre cadre théorique, beaucoup de chercheurs (Bourque 1999, Jean 1999, Lapointe 2001a, Lévesque et Murray 1998, Maschino 1992), se sont déjà penchés sur la question. De ces études ressortent des pistes de recherche et des résultats que nous voulons à notre tour explorer et vérifier à travers notre étude. En partant de l'idée que « la déduction c'est avant tout un moyen de démonstration, on part de prémisses supposées assurées, d'où les conséquences déduites tirent leur certitude » (Grawitz 1984 : 20), nous aimerions en faire la preuve par notre recherche. En élaborant notre modèle d'analyse, nous avons gardé à l'esprit le chemin tracé par la littérature. Notre étude de cas, comme analyse particulière est donc une opportunité pour nous, en tant que chercheur, d'établir ou non le lien avec les études menées dans le passé. Il serait toutefois erroné de penser que nous voulons comparer nos résultats aux autres recherches antérieures. Nos ambitions demeurent plus modestes. En ce sens, l'objectif de cette étude est beaucoup plus axé sur la compréhension d'un phénomène en constante évolution. En choisissant d'observer la régulation paritaire du changement sur une période donnée, nous estimons être en mesure d'en faire ressortir son évolution.

3.3.4 Recherche qualitative

Pour mener à bien cette expérience, nous avons préconisé une recherche qualitative. Nous l'avons déjà dit, nos ambitions, par l'entremise de cette étude est de décrire, d'expliquer et de classifier les relations patronales-syndicales dans un milieu de travail bien précis. Les données verbales nous apparaissent des plus pertinentes. De plus, notre recherche qualitative s'appuie sur une approche monographique. Pour mieux comprendre les implications de cette approche, nous vous proposons la définition générale suivante, puisée dans les Cahiers du CRISES (Lapointe, no.9303) :

« En tant que démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relative à une société déterminée impliquant l'enquête de terrain et l'observation directe propice à reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité [...] la monographie est une méthode des plus appropriées pour étudier le travail et les entreprises, particulièrement dans une situation de changement » (1993 : 1).

En ce sens, notre recherche qualitative consiste à retranscrire le matériel obtenu lors des entretiens et à étudier les documents dans le but d'en interpréter le contenu. Cette méthode de collecte de données nous permet de mieux définir la dynamique sociale qui caractérise notre milieu de travail à l'étude.

3.3.5 Recherche sur le contenu

Nous avons également eu recours à la recherche sur le contenu. Cette technique dite indirecte, s'appuie sur des données qui prennent la forme de documents ou d'objets (Angers 1992). Cette méthode de recherche nous apparaît pertinente pour l'atteinte de nos objectifs. Dans ce sens, l'étude du passé, illustré à travers les conventions collectives, les procès verbaux, les programmes de réorganisation du travail, les griefs, etc., nous permet d'identifier l'importance de la régulation paritaire du changement. De plus, nous estimons qu'une critique externe et interne des documents sont nécessaires pour assurer la validité de leur contenu. La critique interne porte sur l'authenticité des documents et la critique externe cherche à vérifier la véracité des faits écrits par les acteurs. La comparaison des témoignages devrait nous aider à procéder à cette critique des sources.

3.4 Le plan d'observation

3.4.1 Structure de la preuve

Afin de mettre à l'épreuve nos différentes hypothèses élaborées dans notre modèle d'analyse, nous avons eu recours à l'approche de recherche de type synthétique. « La recherche synthétique est celle qui, pour expliquer et prévoir les comportements ou des phénomènes complexes, examine des relations qui font intervenir plusieurs variables dépendantes et plusieurs variables indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes » (Contandriopoulos et al. 1990 : 37). Notre devis de recherche est par conséquent l'étude de cas unique. En ce

sens, nous avons vérifié nos hypothèses à travers une usine syndiquée québécoise. L'utilisation de données secondaires comme des documents patronaux et syndicaux nous aide à mieux définir la relation des dynamiques sociales de cette usine. Comme nous cherchons à faire avancer la recherche dans le champ des relations industrielles et plus particulièrement dans la compréhension des relations patronales-syndicales, nous préférons la profondeur d'une analyse de cas et non le nombre d'unités d'analyse (Contandriopoulos et al. 1990). Dans ce sens et répondant à notre désir d'effectuer une recherche descriptive et explicative, cette analyse holistique nous apparaît appropriée.

3.4.2 Niveau d'analyse

Maintenant que nous avons établi que nous voulions étudier la régulation paritaire du changement et que nous avons formulé nos hypothèses de recherche, il nous reste à définir le niveau d'analyse. L'organisation est le niveau d'analyse le plus approprié pour observer la dynamique sociale face au changement. C'est en effet à l'intérieur même de l'entreprise que s'observe le rapport de force entre d'une part, le syndicat et, d'autre part, les membres de la direction. Le cadre institutionnel des relations de travail en Amérique du Nord permet justement ce rapport de force. Par le biais des négociations entourant la signature d'une convention collective, à titre d'exemple, nous sommes à même de bien cerner ce dynamisme social entre les acteurs concernés. Dans ce sens, c'est à l'intérieur de l'organisation que prennent racines les mécanismes de régulation paritaire du changement comme les comités paritaires.

De façon plus particulière, notre recherche vise à connaître le dynamisme de la régulation paritaire du changement dans les organisations québécoises syndiquées. En ce sens, la population touche toutes les entreprises québécoises dont la main-d'œuvre est syndiquée et qui ont procédé à un réaménagement de leur organisation du travail. Nous avons opté pour l'étude de cas d'une seule entreprise québécoise syndiquée du secteur manufacturier. Nous justifions ce choix parce que nous tenons à approfondir la dynamique sociale sous-jacente à la régulation paritaire au niveau local.

Confronté à la concurrence internationale et intégré à l'organisation transfrontalière de la production, le secteur manufacturier a procédé, au cours des dernières années à un réaménagement de son organisation du travail. L'introduction des changements aura été une alternative nécessaire pour faire face à la férocité du marché. « Une importante enquête appliquée à la province de Québec (Lévesque et Murray 1998) permet de conclure que les entreprises œuvrant dans un marché international sont davantage touchées par des changements dans l'organisation de la production et dans la gestion de la main-d'œuvre » (Jean 1999 : 1). De plus, les modalités d'implantation du changement dans ce secteur n'impliquent pas une relation univoque entre les pressions du marché et les effets en milieu de travail (Lévesque et Murray 1998). Il nous apparaît pertinent de se pencher sur cette population pour faire progresser la compréhension qu'on a des relations patronales-syndicales face au changement. Ceci dit, comment comptons-nous recueillir l'information pertinente au sujet de la régulation paritaire du changement ?

Il nous apparaît que pour dresser un portrait précis de la régulation paritaire, les acteurs patronaux et syndicaux sont les mieux placés pour offrir des témoignages pertinents. Conscient qu'il ne serait pas utile de rencontrer l'ensemble des acteurs, nous avons préconisé la formule visant à rencontrer les individus les plus représentatifs de l'organisation. Ainsi, nous avons choisi les délégués syndicaux en fonction de leur secteur/département à l'intérieur de l'usine. Nous cherchons ainsi à assurer une certaine représentativité pour obtenir une vision globale de la situation. En tout, c'est plus d'une quinzaine de délégués que nous avons rencontré entre le mois d'octobre 2003 et le mois de juin 2004. Parmi ces représentants syndicaux, nous avons rencontrés l'ancien président syndical ainsi que le nouveau, tout comme l'ensemble des membres de l'exécutif syndical. De façon générale, ces entretiens, enregistrés et retranscrits duraient environ une heure. En ce qui concerne les représentants de la direction, nous avons cherché à interroger ceux étant les plus étroitement liés aux processus d'implantation des changements. Nous n'avons pas pu rencontrer un très grand nombre de représentants de la direction. Compte tenu de leur disponibilité et des obligations des acteurs concernés, nos entretiens se sont limités aux deux membres des

ressources humaines. Il est à noter que les questions posées à ces acteurs visaient à identifier les indicateurs définis dans le modèle opératoire. De plus, dans le processus de recherche nous avons rencontré un conseiller de la CSN et le représentant du Gouvernement du Québec qui avait agi à titre de conciliateur dans les années après le conflit de 1995. Cette recherche a aussi impliqué une rencontre avec des chercheurs étrangers. D'une durée de deux heures, cette rencontre entre les chercheurs étrangers, le président syndical et nous, nous aura permis d'approfondir davantage notre compréhension de l'usine. En terminant, notez bien que notre recherche, basée sur une triangulation des sources, nous permet de dresser un portrait précis de notre unité d'analyse, qui est rappelons-le, une usine manufacturière québécoise syndiquée qui a procédé à des changements organisationnels.

Par ailleurs, conscient que l'utilisation de plusieurs sources peut présenter des divergences au niveau du contenu, une comparaison des sources sera nécessaire. À titre d'exemple, comme nous avons établi une grille d'entrevue (annexe) unique pour chaque partie, il sera plus aisé de confronter les opinions des intervenants. Dans le même sens, la comparaison des documents écrits et officiels nous aidera à valider l'information.

La prochaine section est divisée en deux parties. La première partie s'attarde à la méthode de collecte de données que nous avons utilisé. Celle-ci est, comme nous l'avons déjà souligné, de type monographique. La seconde partie de cette section décrit les instruments d'observation que nous avons utilisé.

3.4.3 Méthode de collecte de données

Il est à noter que la collecte de données s'est faite en plusieurs étapes. Les premières rencontres avec les informateurs nous apparaissaient capitales afin d'établir un lien de confiance et par le fait même bien présenter le pourquoi de notre étude.

Pour maximiser l'analyse des résultats recensés, nous avons utilisé trois méthodes de collecte de données (Contandriopoulos 1990) avec leurs instruments

d'observation spécifiques: informations fournies par les sujets lors des entrevues, observation directe et utilisation des documents d'archives. Cette méthode d'observation est qualifiée de triangulation des sources (Bourque 1999). D'abord, des entrevues semi dirigées avec les acteurs (délégués syndicaux et membres de la direction) nous a permis de tracer le portrait de la dynamique sociale de l'usine étudiée et son évolution. En deuxième lieu, l'observation directe des sujets en entreprise nous offre des éléments de compréhension de la régulation paritaire du changement. En ayant eu l'opportunité de se déplacer à l'intérieur de l'usine étudiée, nous avons pu observer l'organisation du travail et les relations de travail. Nous avons également eu l'opportunité d'assister aux rencontres de l'exécutif syndical, du conseil central de la région et même au congrès de la CSN. Ces réunions nous ont démontré toute l'importance des liens externes pour un syndicat. La dernière méthode de collecte de données s'est faite par la consultation de documents. La consultation des documents syndicaux (procès verbaux de réunions, projets de convention collective, ententes conclues lors de ces négociations, etc.) et ceux de la direction (états financiers, procédures de production et programmes de réorganisation du travail) nous ont été utiles afin d'observer l'évolution des rapports entre ces acteurs. Il est à noter que la confiance des parties à l'égard de notre étude nous a permis d'avoir accès à une somme imposante d'information.

3.4.4 Instrument d'observation

Pour optimiser les résultats lors des entrevues semi dirigées, nous avons eu recours à deux grilles d'entrevue. Ces instruments d'observation ont permis de connaître les facteurs déclencheurs et les initiatives prises dans les projets de réorganisation du travail, le déroulement des négociations, les types de changements apportés et les facteurs à l'origine d'ententes patronales-syndicales. Soulignons que ces entretiens ont été menés de façon à permettre aux acteurs concernés de dépasser le cadre formel de l'entretien, bonifiant ainsi le contenu de leurs interventions. « Le chercheur se réserve [aussi] la possibilité d'ajouter des questions en cours d'entrevue, de façon à obtenir une information plus approfondie sur certains points » (Contandriopoulos 1990 : 74).

Pour ce qui est de l'instrument pour l'observation directe, nous avons utilisé un journal de bord. Ce support technique nous a permis d'identifier systématiquement nos différents indicateurs et d'observer les éléments susceptibles de faciliter notre compréhension du milieu de travail et plus précisément de l'organisation du travail.

3.4.5 Validité de la recherche

Afin de valider l'information recueillie, nous avons soumis nos résultats à une analyse critique interne et externe. Avant d'y arriver, voyons comment nous avons assuré la fiabilité de nos instruments de mesure.

Partant du fait que « la fiabilité d'un instrument de mesure est sa capacité à reproduire un résultat de façon constante dans le temps et dans l'espace » (Contandriopoulos 1990 : 75), comment avons-nous procédé? Dans un premier temps, nos grilles d'observation s'inspirent grandement d'outils préparés par le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) dans le cadre de recherches antérieures.

De plus, la critique interne de nos sources repose sur la pertinence d'une triangulation des sources. Le fait de recevoir de l'information par trois types de sources (entrevues semi dirigées, observation directe et analyse de contenu de la documentation) nous permet d'avoir une vision plus diversifiée des faits. Ainsi, en comparant les informations des deux principaux acteurs concernés (patronal-syndical), nous sommes en mesure de voir s'il y a cohérence ou, si au contraire, les sources comportent des lacunes. Dans un tel cas, il nous aura fallu valider à nouveau avec les acteurs pour corriger cette problématique. Le fait de pouvoir compter sur des écrits authentiques comme les conventions collectives sont aussi des éléments de validation.

3.5 Le plan d'analyse - Analyse de contenu

Comme nous avons eu recours à une approche monographique, l'analyse de contenu nous permet d'analyser adéquatement nos résultats. « L'analyse de

contenu est la technique tout indiquée pour analyser non seulement des productions actuelles, mais aussi celles du passé » (Angers 1992 : 165). L'analyse de contenu que nous proposons s'applique de la même manière pour nos trois types de méthodes de collecte de données, soient : les notes d'entrevue, les notes d'observation directe indiquées dans un journal de bord et l'étude des documents syndicaux et patronaux. Nous présenterons dans cette section, les différentes étapes de la réalisation de notre analyse de contenu (Aktouf 1987).

3.5.1 La lecture du document

« Il s'agit de lire littéralement, très attentivement et à plusieurs reprises [les documents] à l'étude » (Aktouf 1987 : 121). Cette première étape exige du temps car il faut lire et relire les documents mais aussi procéder à la retranscription des notes prises lors des entretiens semi dirigés avec les délégués syndicaux et les membres de la direction. En tout, c'est plus de 200 pages qui ont été rédigées avec les enregistrements de ces entretiens. Comme ces documents présentent le passé, il faut s'en imprégner pour illustrer le degré de la régulation paritaire du changement. Une analyse comparative des conventions collectives des trente dernières années, nous permet de présenter cette évolution par l'entremise du vocabulaire et l'institutionnalisation des procédés de régulation. De plus, la prise de notes lors des entretiens nous permet finalement de nous familiariser avec les perceptions des acteurs et ainsi faire ressortir les éléments pertinents à notre question de recherche.

3.5.2 La définition de catégories

La première étape nous aura permis de constater qu'il est possible et essentiel de procéder à une certaine catégorisation des unités d'information. La lecture des documents et des notes d'entrevues fait ressortir des thèmes majeurs reliés à nos variables et à nos indicateurs formulés dans notre modèle d'analyse qu'on a dû catégoriser. Les catégories proposées étaient: types de participation syndicale à la gestion, attitude de la direction, démocratie interne, types de changement, etc. Cette étape est primordiale et doit être menée de façon systématique. « Tout le contenu doit être ordonné et intégré dans les catégories choisies, en fonction du but

poursuivi. Des éléments d'information ayant trait à l'objectivité ne doivent pas être laissés de côté » (Grawitz 1984 : 652). Cette catégorisation nous permet d'identifier les unités d'information retenues que nous abordons à l'étape qui suit.

3.5.3 La détermination de l'unité d'information

Étroitement liée au processus de catégorisation, cette étape, que l'on désigne « d'étape entonnoir » consiste à identifier l'élément le plus petit qui nous permettra d'étoffer notre classification. C'est en fait le découpage des documents. En prenant la catégorie : attitude de la direction à l'égard du syndicat, quelle unité d'information devrions-nous retenir ? Une attitude de coopération et de respect à l'égard du syndicat ou conflictuelle (Jean 1999) tout comme une attitude d'ouverture de la direction (Lapointe 2001a) pourraient être retenues comme unités d'information.

3.5.4 La détermination de l'unité de numération

Le fait de procéder rigoureusement au suivi des étapes précédentes nous amène à identifier la fréquence et la pertinence des unités d'information. Que ce soit par les entretiens ou par l'étude des documents officiels, l'analyse de contenu devrait nous permettre d'observer le nombre d'apparition ou la fréquence des éléments identifiés comme pertinents. La présence de comités est-elle périodique ou sont-ils institutionnalisés comme mécanismes de la régulation paritaire du changement ? Combien de fois les représentants syndicaux sont-ils amenés à émettre leurs suggestions ? Cette étape nous permet ainsi de faire ressortir le contenu manifeste des documents, c'est-à-dire de faire ressortir les thèmes les plus souvent abordés (Angers 1992).

3.5.5 Description scientifique

Dans cette avant dernière étape, nous cherchons à procéder à l'analyse qualitative du matériel recensé. On cherche ici à démontrer le lien entre nos variables et les hypothèses formulées. L'analyse qualitative implique donc la notion d'importance et la valeur que nous attribuons à nos variables dans l'analyse de contenu (Grawitz 1986).

3.5.6 Interprétation des résultats

Ces étapes méthodologiques nous amènent à l'analyse des résultats de notre recherche, c'est-à-dire à procéder à la comparaison de nos résultats avec nos hypothèses présentées dans notre modèle d'analyse. Nous devrions arriver à cette étape ultime, à la représentation quasi-réelle du passé, nous permettant d'observer les dynamiques sociales à l'égard de la régulation paritaire du changement à l'usine étudiée.

Chapitre 4.

Regard historique de la régulation paritaire et analyse

Ce chapitre est l'occasion de brosser un portrait de l'évolution historique de la régulation paritaire. En identifiant des périodes précises, soient de 1994 à 1995 et de 2000 à 2003, nous tenterons de cerner les éléments qui ont modifié l'étendue de la régulation. La présentation de ce chapitre est possible grâce à une analyse approfondie des documents écrits fournis par les acteurs. En plus des procès verbaux des réunions patronales-syndicales et des documents de travail sur l'amélioration continue, nos entrevues auront été des matières premières importantes pour notre compréhension de l'objet d'étude. La deuxième partie de ce chapitre porte de façon plus précise sur l'analyse de la régulation paritaire. À l'aide de nos quatre critères identifiés (le degré de participation, les objets discutés, le moment d'implication et l'institutionnalisation des mécanismes), nous tenterons de présenter l'évolution de la régulation paritaire entre 1994 et 2003.

4.1 Vers la concertation

Au lendemain de la grève de 1995, la toile de fond du processus de régulation paritaire du changement prend forme. Confrontées à un lourd héritage conflictuel et devant de nombreux dossiers litigieux, les parties n'avaient d'autres choix que de changer leur façon de faire les choses. De plus, afin de gagner la course aux investissements que se livrent farouchement les différentes usines du groupe et pour faire face aux pressions concurrentielles du marché, les parties devaient s'orienter de la même manière (E1 : 24.09.03). En plus de sécuriser les emplois existants, le partenariat devait permettre à l'usine de progresser. Pour la direction des ressources humaines, le défi était clair : « il faut faire comprendre à tous qu'on est dans le même bateau » (RH1:16.02.04).

C'est alors que l'usine de fabrication de pièces automobiles entame en 1996 un processus important de changements culturels. Dès 1997, la direction de l'usine et le syndicat entreprennent des démarches de médiation et de concertation afin de régler de vieux dossiers litigieux (en majorité des griefs) et dans le but avoué d'en

arriver à une entente de contrat social à long terme en 1999. C'est le début de la concertation patronale-syndicale. Ce processus de concertation va progresser par étapes avec son lot de succès mais aussi avec un certain ralentissement au tournant des années 2003.

4.1.1 Une première étape

La concertation débuta en 1996 à la suite d'un long conflit de travail qui avait creusé un véritable fossé entre les parties. Les enjeux de la grève de 1995 tournaient autour des points suivants : fonds de pension, les équipes de remplacement, l'absentéisme et surtout le respect sous toutes ses formes. Pour réconcilier les relations de travail et préparer les prochaines négociations, le syndicat et la direction se sont engagés dans une démarche de médiation préventive, chapeautée par le Ministère du travail du Québec. Afin de s'assurer de l'appui des membres, l'exécutif syndical a présenté le projet en assemblée syndicale dans le but d'obtenir un mandat clair des salariés pour la poursuite du processus, ce qui fut accordé. C'est ainsi que les parties ont suivi une formation sur la démarche pour implanter des relations de travail non conflictuelles, élément essentiel à la poursuite du processus. Cette formation aura permis de mieux saisir l'implication de la concertation. Cette démarche qui, rappelons-le, incite les acteurs à discuter conjointement des problèmes de chacun dans une atmosphère de transparence et d'ouverture, afin d'arriver à des solutions bénéfiques, autant soit-il, pour tous. Cette première étape a permis notamment de régler des griefs et des dossiers de santé et sécurité au travail hérités du passé. Dans l'ensemble, c'est plus de 200 dossiers qui furent résolus à travers ce processus de négociation raisonnée.

L'évolution de la concertation a créé un bon climat pour entamer les négociations de la convention collective de 1999. Suite à une formation donnée par un médiateur du Ministère du travail sur la résolution de problèmes, cette première étape s'acheva par l'utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) pour le renouvellement de la convention collective. C'est en fait l'utilisation de la formule « gagnant gagnant ». Avec la participation du médiateur du Ministère du travail, la première étape menant aux négociations permit dans un premier temps, un échange de documents de travail entre le syndicat et la

direction. Pour l'employeur, les défis de la prochaine négociation touchaient principalement les clauses de mouvement de la main-d'œuvre et les horaires de travail. Pour l'acteur syndical, quatre grandes revendications étaient mises sur la table. Il s'agissait de l'amélioration du régime de retraite, le régime d'assurance collective, la question salariale et l'obtention de congés de maladie rémunérés.

Au terme de neuf mois de négociation, la convention était conclue et approuvée en assemblée syndicale par un vote de 67%; la durée du contrat de travail est de six ans, ce qui représente une nouveauté (E1 : 01.10.03).

4.1.2 Un élargissement du processus

La seconde étape se caractérise par un renforcement de la concertation. Appliquée presque exclusivement à des éléments rattachés à la convention collective, la concertation s'étend désormais autant à travers l'organisation du travail que sur des questions de qualité et de santé sécurité au travail. Face à un contexte économique turbulent, la concertation devient un élément de stabilité important. Cette stabilité sera renforcée par la venue en 2000 d'un nouveau directeur général d'usine beaucoup plus ouvert que le précédent (E3 : 30.10.03).

De plus, les parties décident de faire appel à une firme conseil, qui est notamment spécialisée dans les relations de travail afin de poursuivre le processus. Ce groupe conseil a permis aux acteurs de mieux se familiariser avec les étapes d'implantation et de déploiement du partenariat. À ce stade de la concertation, on est en mesure d'établir un diagnostic de l'état de la situation, de mettre en place des comités conjoints et ce, tout en s'assurant de bien former les membres pour la résolution d'enjeux prioritaires de l'usine.

Pour parvenir à ce stade plus avancé de partenariat, trois éléments de base sont développés. Dans un premier temps, les parties conçoivent qu'il est primordial d'avoir un projet commun à partager. En fait, il s'agissait ici de véhiculer la mission et les valeurs de l'organisation. Dans son évaluation des caractéristiques de l'état actuel des relations de travail, le syndicat avait déjà souligné en 2000, le manque ou plutôt l'absence d'information. Au niveau des opérations et de

l'organisation du travail par exemple, les salariés ne semblaient pas être suffisamment au courant des directives et des procédures de travail. Dans le même sens, les ambitions et le rôle joué par l'usine par rapport aux autres usines du groupe, n'étaient pas connus. Avec l'élargissement du processus, le service des ressources humaines, par son manuel de l'employé et le syndicat, notamment par son journal, ont permis de mieux faire connaître le projet et les valeurs de l'organisation. Une fois explicité, il devient plus aisé de tenter de regrouper les parties vers un but commun, celui de la prospérité de l'usine.

Le deuxième élément consistait ni plus ni moins à développer de meilleures relations entre les représentants de la direction et du syndicat et les employés. Confinées à des rôles traditionnels de confrontation les parties doivent, pour la réussite de la régulation paritaire, développer une certaine collaboration. Lors de la première étape du processus, les parties avaient pu résoudre un ensemble important de litiges, ce qui avait facilité l'établissement d'un climat constructif et propice au travail d'équipe. Pour faciliter ces échanges, plusieurs activités ont été organisées. Parmi celles-ci figurent l'atelier conjoint sur le travail d'équipe et la formation conjointe sur la résolution de problèmes.

Enfin, comme dernier élément, il fallait se doter d'une structure et d'un mode de fonctionnement pour chapeauter cette nouvelle philosophie organisationnelle. En ce sens, après avoir établi le rôle de chacun et précisé les méthodologies d'analyse et de prise de décisions, un plan d'action devait être élaboré. Ce plan prit d'abord la forme d'un comité de pilotage puis peu après, il fut substitué par le comité d'intérêts mutuels (CIM).

Pour faciliter cette démarche, un premier comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) est mis sur pied afin d'assurer concrètement l'atteinte des objectifs de performance (direction) et de qualité de vie au travail pour l'ensemble des membres (syndicat). Les enjeux prioritaires de cette démarche touchaient un ensemble d'éléments. La démarche devait ainsi permettre de résoudre des problèmes de gestion de la production, de qualité et d'organisation du travail, tout en favorisant une meilleure communication. À la conclusion du rapport du comité

de concertation (CAMO), un ensemble de résultats ont été atteints. En 2001, les relations entre la direction et l'exécutif syndical ont évolué de manière significative. Basées sur la confiance, les relations de travail, plus harmonieuses, ont permis d'établir les nouvelles priorités de l'usine. À titre d'exemple, la mise sur pied de kaizen a permis de trouver des solutions facilitant la réduction des pertes et des rebuts dans l'optique de toujours offrir un produit final de qualité à meilleurs coûts. Ces kaizen ont aussi aidé à mieux comprendre les préoccupations des salariés et d'apporter certains ajustements. Mentionnons toutefois qu'au moment de mener cette enquête, les résultats tardaient toujours à venir et touchaient presque exclusivement un seul secteur de l'usine, soit celui de la fabrication des composantes, qui représente la première étape du processus. Selon un interlocuteur du syndicat, le manque de budget et parfois l'absence de suivi seraient à l'origine de ce ralentissement (E8 : 29.06.04).

Un second CAMO a été mis sur pied l'année suivante pour poursuivre les démarches déjà entamées. Les objectifs de ce comité d'adaptation de la main-d'œuvre sont sensiblement les mêmes que lors du précédent. Les résultats obtenus par ces deux CAMO sont importants, mais cela n'empêche pas que le processus ait rencontré certaines difficultés.

Dans un premier temps, l'étendue des besoins et le nombre important de projets menés simultanément ont créé une certaine confusion dans le cheminement de la démarche. Ainsi, des priorités corporatives et des objectifs opérationnels sont venus s'ajouter aux nombreuses préoccupations déjà exprimées. La création d'un comité de pilotage allait quand même assurer une régulation du processus.

Ensuite, comme la culture organisationnelle s'orientait désormais d'une façon opposée aux années précédentes, une résistance s'est faite sentir de la part de certains leaders départementaux (RH1 : 16.02.04). En plus de créer des tensions, cette attitude aura ralenti quelque peu le processus. Soulignons finalement que la charge de travail élevée, demandée aux porteurs du projet a également contribué à retarder la démarche. Malgré tout, les parties consentent à dire que les

changements inhérents à cette démarche de transformation de la culture de gestion sont profonds et très significatifs.

4.1.3 Essoufflement du processus de concertation

Au terme de la réalisation du processus de concertation patronale-syndicale, un comité conjoint de pilotage a donc été mis sur pied. Son mandat était d'accueillir les besoins des nouveaux projets requis dans le cadre de la démarche du développement de la culture de travail d'équipe. Le comité cherche aussi à répondre aux besoins des deux parties, à effectuer les suivis et recevoir les recommandations des comités paritaires. Après avoir bien défini une vision et des valeurs communes, le comité de pilotage a lancé près d'une vingtaine de projets conjoints. Nous pouvons identifier trois thèmes principaux qui ont guidé les discussions autour des projets.

Le caractère compétitif de l'usine à travers le groupe

Comme nous l'avons déjà souligné (Walton et al. 1994), la mondialisation offre la possibilité à l'entreprise d'investir aux endroits qu'elle juge plus stratégiques du point de vue économique. En ce sens, les acteurs dans l'usine à l'étude prennent conscience dans les années 2000 qu'en plus de la compétition externe émanant des autres fabricants de pièces automobiles, ils doivent aussi se méfier des autres filiales étrangères qui peuvent prendre avantage d'une mauvaise gestion et leur soutirer des mandats de fabrication. La concurrence reliée aux mandats de production est une réalité bien tangible. L'obtention d'un mandat de fabrication d'un produit ne garantit pas à l'usine sa conservation à moyen et long terme. Il faut donc demeurer compétitif et pour ce faire, l'usine québécoise doit adapter sa production aux nouvelles réalités du marché et aux exigences grandissantes des acheteurs.

La concertation patronale-syndicale cherche alors à maintenir ce niveau de compétitivité. On cherche par exemple à réduire les pertes et les rebuts dans le département d'assemblage et à s'assurer d'une excellente précision dans la pesée des additifs à l'atelier de mélangeage. Dans le même sens, la concertation, par le biais du comité de pilotage, cherche à assurer la compétitivité de l'usine en faisant

campagne sur l'importance de la qualité, sur la réduction de l'indice bêta au niveau de l'inspection et finalement, sur l'amélioration des temps de réglage des machines à l'assemblage.

Relations de travail

Deuxièmement, les discussions du comité de pilotage auront aussi permis de cerner les relations de travail comme une grande priorité. Les conflits de travail des dernières années (4) et plus précisément le conflit survenu au milieu des années 1990 ont causé une distance entre la direction et les syndiqués. Le principal enjeu pour les parties est d'établir des relations de travail davantage axées sur une approche de résolution de problème de type raisonné où tous sortent satisfaits de cette formule.

Les enjeux tournent principalement autour de la résolution des dossiers en litige, la clause d'absentéisme, qui est selon certains acteurs syndicaux (E8 : 05.12.03), une perte lors des négociations de 1999 et la gestion de la santé sécurité au travail. La réorganisation du travail est aussi un enjeu important, notamment au niveau de la maintenance et de l'atelier de mélangeage.

Soutien à l'implantation des projets et soutien aux parties

Finalement, pour s'assurer d'un suivi des projets entamés en marge de la concertation, l'un des principaux enjeux est d'établir un bon système de communication. Par la diffusion d'un fascicule (. Com) la direction et le syndicat ont tenté de transmettre davantage d'informations aux salariés. Le soutien des projets devait aussi passer par la formation, le *coaching* et par le travail d'équipe.

Cette première expérience aura été riche en apprentissage autant pour le syndicat que pour la direction (E1 : 24.09.03). Le fait de mettre l'accent sur la transparence et sur l'ouverture des parties dans le transfert d'information et l'esprit critique de chacun représentaient des éléments nouveaux dans les relations de travail à l'usine. Comme le passé avait laissé un lourd héritage conflictuel, le travail à accomplir était considérable et rapidement le processus connu ses premiers essoufflements. De part et d'autres des insatisfactions sont apparues.

Pour la partie patronale, le mécanisme par lequel tout doit être discuté en comité semble ralentir le processus décisionnel. De plus, l'employeur note que l'impatience et l'intolérance du syndicat sont trop élevées. Du côté syndical, les insatisfactions touchent surtout la rapidité, le manque d'information et le peu d'engagement de la direction dans la poursuite de la concertation.

4.1.4 Nouvelle structure : Le comité d'intérêts mutuels (CIM)

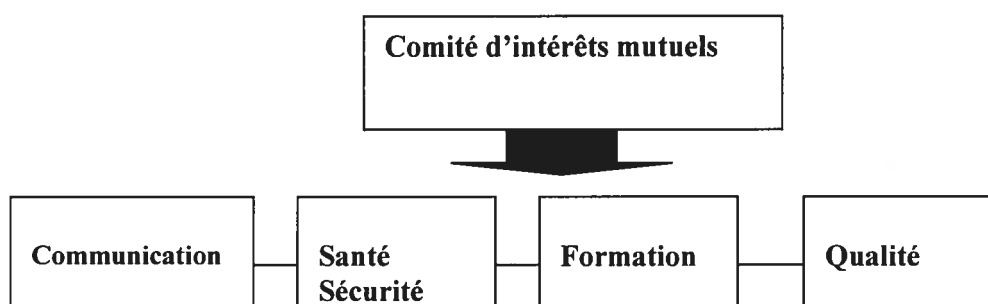
Ne répondant pas réellement aux besoins des parties, le comité de pilotage est dissout en janvier 2003 pour faire place à un comité plus structuré. En fait, le comité de pilotage, comme en fait foi son appellation, avait comme principal fonction de coordonner les nouveaux projets. Avec la naissance d'une structure de partenariat plus sophistiquée, cela permet maintenant à cinq membres de l'exécutif d'être libérés à temps plein et d'être intégrés, d'une certaine manière, à l'équipe de gestion. C'est la création du comité d'intérêts mutuels (CIM). Ce fut un apprentissage important pour les parties qui recherchaient activement une solution mutuellement satisfaisante. Les membres de ce comité se réunissent tous les vendredis. Les participants poursuivent sensiblement les mêmes visées définies pour le comité de pilotage soient : le maintien de la vision et des valeurs communes, la résolution concertée des problèmes et surtout le maintien de la collaboration patronale-syndicale dans la poursuite des projets d'amélioration continue, autant en termes d'efficacité, de qualité, que de production. Cette nouvelle structure a donné un nouvel élan aux relations patronales-syndicales et a constitué une amélioration concrète de la démarche.

Un des objectifs du comité consiste aussi à développer une approche préventive de gestion des griefs. Ainsi, lors d'un dépôt d'un grief par un employé, on l'analyse, on fait enquête et on tente de trouver un terrain d'entente pour résoudre le litige. Le fait de prôner une attitude proactive et de favoriser la transparence dans le transfert d'information, permet une meilleure résolution des conflits. Dans ce sens, aucun grief n'a été entendu en arbitrage depuis le début de la démarche (RH1 : 16.02.04).

L'implantation d'un comité de concertation patronale-syndicale en matière de résolution de griefs (CIM) a eu un impact significatif sur les relations de travail. En plus d'être sensibilisées sur les préoccupations de chacun, la démarche a permise aux parties d'aborder les cas particuliers et de les solutionner de façon novatrice.

Par ailleurs, quatre comités paritaires sont aussi mis sur pied, soient : communication, santé sécurité au travail, qualité et formation. Pour chaque comité, un membre de l'exécutif syndical est libéré à temps plein. Ces comités ont pour fonctions d'assurer une transparence, de permettre l'échange de points de vue, d'améliorer la communication et de poser des gestes concrets pour le bon fonctionnement de l'usine. Voyons de façon plus concrète la structure de ces comités.

Figure 5 : Structure de la régulation paritaire



Communication

Le comité est composé de membres du syndicat et de la direction. Ils se réunissent chaque semaine pour un entretien d'environ quatre (4) heures. Le mandat est simple : faire connaître à l'ensemble des employés la vision et les valeurs de l'entreprise, les enjeux et les changements à venir ou en cours, les produits et les clients. Depuis sa création, le comité a réalisé bon nombre de projets. Parmi ceux-ci, mentionnons le développement d'un plan de communication interne, la publication d'un bulletin (.Com), la participation au Salon de l'emploi, la diffusion

d'information sur les babillards, etc. Bien que le comité ait favorisé une bonne diffusion de l'information, le rôle précis du syndicat a été quelque peu contesté au sein même de l'exécutif et des syndiqués (E2 : 30.10.03).

Le mandat que doit relever le représentant syndical n'a pas réellement été défini. De plus, comme le contenu de l'information diffusée est principalement de nature patronale, les syndiqués commencent à remettre en question le rôle et l'utilisation du représentant syndical dans ce comité. Finalement, aux yeux même du représentant syndical, son rôle l'éloignait tout simplement de ses membres plutôt que l'inverse. Cette situation l'amena même à quitter son poste au sein du comité de communication. Le grand défi est donc de mieux établir le mandat du comité et le rôle que devront jouer chaque acteur dans la réussite conjointe du comité (E2 : 30.10.03).

Santé et sécurité au travail (SST)

À la suite de consultations externes, les parties ont aussi décidé à l'hiver 2001, d'introduire une nouvelle structure en santé et sécurité à l'usine et par le fait même, de favoriser l'implication des employés. Dans un premier temps, le comité SST existant est transformé en un comité SST central. Recomposé avec plus de représentants de la direction et des syndiqués, le rôle de cette instance est de revoir et de piloter un certain nombre de dossiers touchant l'ensemble de l'usine. Parallèlement au comité central, des sous-comités SST sectoriels ont été mis sur pied. Composés de membres de chaque partie, les comités se réunissent aussi une fois par mois afin d'échanger sur les problèmes spécifiques à leur secteur. La structure sophistiquée (E5 : 21.10.03; E8 : 05.12.03) en SST implique aussi des tandems au sein des équipes de travail. Ainsi, de façon conjointe, un superviseur et un employé travaillent de concert pour la prévention. Ces tandems ont comme mandat d'effectuer des audits afin de prévenir d'éventuels accidents de travail et non pas uniquement comme attitude réactive. Il est à noter que lorsque les sept comités de secteur ont été créés, plus de 80 intervenants ont reçu une formation de quatre (4) heures.

Pouvant déjà compter sur un héritage solide en termes de santé et sécurité au travail, qui remonte aux années 1970, les succès de cette structure sont significatifs

comme en fait foi la réduction de 29% des accidents de travail entre 2001 et 2002 (E5 : 21.10.03). Le principal défi du comité SST est par conséquent de maintenir l'intérêt des membres par la formation et la prévention.

Qualité et formation

En ce qui concerne les comités paritaires de qualité et de formation, au moment de mener cette étude, la structure était au stade embryonnaire.

Bien que le processus ait permis un rapprochement des parties, un certain essoufflement se fait sentir au tournant de l'année 2004. Les litiges concernant les problèmes d'absentéisme, les mesures disciplinaires ainsi que ceux portant sur les clauses de mouvement de main-d'œuvre rendent les relations patronales-syndicales un peu plus difficiles. Un autre défi que doit relever le syndicat est celui rattaché à l'appui de ses membres. Les libérations des membres de l'exécutif et leur intégration au sein de l'administration créent un sentiment de proximité entre la direction et l'exécutif, ce que dénoncent un certain nombre d'employés de l'usine. Dans le même sens, le fait pour les membres de l'exécutif d'être impliqué dans les divers comités provoque une sorte d'éloignement entre eux et leurs membres. À cela s'ajoute inévitablement les pressions de la mondialisation qui incitent l'usine à produire plus et surtout à diversifier sa production, ce qui ajoute à la complexité et aux attentes des clients et des consommateurs.

Les défis liés à la mondialisation sont de taille pour l'usine. Autant les membres de la direction que les leaders syndicaux s'entendent sur la nécessité d'introduire une nouvelle culture au niveau des relations de travail. Ce changement de culture, qui passe par la concertation est un processus continu qui exige du temps, de l'effort et surtout de la transparence de part et d'autres.

Principaux constats du processus de la régulation paritaire du changement

Depuis le conflit de 1995 les relations de travail à l'usine ont connu de profondes transformations. D'une atmosphère de confrontations, on est passé à une situation davantage basée sur le respect et sur l'ouverture. Mais dans les faits, que doit-on réellement retenir de ce processus de régulation paritaire ? Nos observations nous ont permis de relever quatre principaux constats.

Premièrement, un acteur syndical interrogé (E1 : 24.09.03) nous informe que le déclenchement de la démarche visait au départ la préparation des négociations pour la convention de 1999. L'objectif était clair en ce sens : éviter à nouveau tout conflit de travail. En raison de la concurrence féroce sur les marchés mondiaux, les parties ont réalisé que le meilleur moyen de demeurer compétitif était d'unir leur force plutôt que de chercher la confrontation. Dans ce sens, nous informe la direction des ressources humaines, le président du secteur Amérique a clairement fait comprendre à l'usine locale que l'organisation investirait uniquement aux endroits où il y avait de bonnes relations de travail. « Il investira là où il y a des relations patronales-syndicales qui sont bonnes, où la relation ne risque pas de s'effondrer et où il y a une production de qualité » (RH1 :16.02.04). Ainsi, la paix sociale à l'usine, en plus de transformer les relations de travail, a favorisé l'entrée massive de capital financier pour le développement de l'usine.

L'étude historique du processus de régulation paritaire nous a aussi permis de réaliser que les parties ont pu compter sur l'appui financier de plusieurs organismes. Ainsi, des sommes ont été octroyées par Emploi Québec (CAMO 1 et 2), Développement des ressources humaines Canada (CDA), le Ministère de l'industrie et du commerce et Investissement Québec. Ces investissements auront permis d'offrir de la formation, de réorganiser certaines unités de l'usine en comités de gestion, etc.

Le deuxième constat qui ressort de nos entretiens a trait à la relation entre l'exécutif syndical et ses membres. Comme il s'agit d'un processus complexe de négociation, il demeure difficile pour certains représentants syndicaux (E1 : 24.09.03 et E8 : 05.12.03) de transmettre toute l'information aux membres. La régulation paritaire du changement implique un dialogue entre le syndicat et la direction. Ce dialogue est teinté des préoccupations et des revendications de chacun et la diffusion trop rapide d'information pourrait nuire à ce rapport de force. Dans ses propres mots, un représentant syndical nous explique cette réalité : « le syndicat est vraiment au courant des problèmes. C'est plus difficile de mettre les membres au courant de ce que tu es en train d'installer. Les échanges qu'on a avec le patron, c'est bien difficile de les expliquer aux membres » (E2 : 30.10.03). L'exécutif syndical, à travers les comités, est en quelque sorte confronté à un dilemme de rétention ou de diffusion de l'information. D'un côté il désire informer ses membres sur le processus de régulation et de l'autre, il doit conserver une certaine « pudeur » pour ne pas dévoiler ouvertement ses cartes cachées lors de la négociation. Cette façon de faire crée une distance entre l'exécutif syndical et les membres.

Ce fossé entre eux est alimenté par la question des libérations syndicales en lien avec les différents comités. Les libérations syndicales ne semblent pas faire l'unanimité auprès des membres. Pour cet acteur syndical, il s'agit d'une réalité qui doit être prise au sérieux. « C'est sûr que ça, c'est la situation difficile du syndicat. C'est qu'il y a plusieurs personnes qui vont critiquer la libération ou les comités. Il faut que chaque personne libérée rapporte aux employés de l'usine » (E8 : 05.12.03).

Par ailleurs, lorsque nous avons mené cette enquête, nous avons été témoin de la défaite du président syndical. Avec un vote serré de 49% contre 51%, il demeure toutefois assez difficile d'interpréter ces données. La défaite du président qui était en poste depuis le début du processus n'est pas assez significative à notre humble avis pour l'imputer à la démarche de partenariat, bien que cet élément ait été soulevé par les syndiqués. Notez ici que cette question a aussi été abordée lors de nos rencontres avec les membres de l'exécutif, mais comme les réponses ne

concernaient que de simples opinions subjectives, nous préférons n'émettre aucune hypothèse à ce sujet.

En plus d'être quelque peu dénoncées par les membres, les libérations syndicales semblent avoir éloignées les représentants de l'exécutif des syndiqués. Il s'agit ici de notre troisième constat. À travers nos différents entretiens, la question suivante a été soulevée : « est-il possible que la régulation paritaire du changement ait en quelque sorte isolé l'exécutif syndical de ses membres ? » Autrement dit, le fait d'être libérés à temps plein éloigne-t-il les représentants syndicaux de ses membres sur le plancher ? Le meilleur exemple pour illustrer cette réalité est le cas du comité de communication et son représentant syndical. Une fois en poste au sein du comité paritaire, c'est la désillusion, le rôle ne lui convient tout simplement plus. Pour lui, l'expérience produit un effet contraire à ses ambitions. « Premièrement, j'ai perdu le poulx. Je ne m'attendais pas à ça, j'ai déconnecté ben raide. Parce qu'en me retrouvant à temps plein dans les bureaux, je n'avais plus ce poulx. Et en plus, vu que c'était une nouvelle expérience, les employés sur le plancher n'ont pas tous compris » (E2 : 30.10.03). Enfin, à l'instar de plusieurs syndicats pris dans des logiques de partenariat, il semble y avoir un danger d'isolement de l'exécutif.

Cette observation selon laquelle la régulation paritaire isolerait les participants et qu'elle ne serait que l'apanage d'une infime minorité de gens a même été soulignée par un observateur externe. Dans le cadre des séminaires sur la médiation préventive, le représentant du gouvernement souligne ceci en parlant de la notion de productivité : « un syndicat peut plus facilement s'y associer parce qu'il est en relation avec la direction et il va arriver à comprendre. Mais pour les traduire aux membres, le risque c'est qu'il va se faire dire qu'il représente la direction. Ça c'est un défi très important » (M1 : 11.03.04). Même si les membres ont déjà approuvé en assemblée le fait que l'exécutif ait le pouvoir de les représenter, la situation est parfois délicate. En contrepartie, notre étude nous pousse quand même à croire que la régulation paritaire du changement, à l'exception du domaine de la santé et sécurité, où une véritable structure est en

place, est le fait d'une minorité de personnes et que le transfert d'information est très difficile.

Quatrième et dernier constat, le processus de régulation paritaire semble être une réalité bien fragile. Entamée de façon fulgurante, la démarche semble être tributaire d'un ensemble d'éléments en commençant évidemment par la participation des parties.

On ne peut nier que le processus ait connu sa part de succès. Dès les premiers balbutiements, les parties ont résolu plus de 200 dossiers litigieux. D'un passé conflictuel et de confrontations, les parties ont réussi à s'asseoir à une même table et discuter ouvertement de problématiques communes, ce qui représente en soi, un progrès considérable. Le fait d'avoir mis sur pied quatre nouveaux comités est aussi une réussite significative. Dans le même sens, les parties, avec leurs ambitions de changer le cours de l'histoire de l'usine, ont réuni des partenaires importants. Les deux paliers gouvernementaux ont offert un soutien financier à l'usine pour le démarrage et la poursuite du processus. Malgré tout, nos entretiens nous ont quand même fait comprendre que le processus était d'une extrême fragilité.

La structure établie en ce qui concerne la mission et les objectifs des parties n'est guère institutionnalisée. Du jour au lendemain, si une ou l'autre des parties décide de se retirer du projet, aucun mécanisme ne peut les dissuader. Une communication déficiente ou même une mauvaise interprétation d'une action peut nuire au processus en place (RH1: 06.02.04).

En somme, autant le syndicat local que la direction s'entendent pour dire que le partenariat est une nécessité pour l'usine. Après avoir connu des années plus difficiles, les parties reconnaissent que la démarche a grandement amélioré les relations de travail. Maintenant que les bases sont bien ancrées, le défi pour le syndicat local et pour la direction est d'établir des mécanismes beaucoup plus structurés (E8 : 05.12.03). Ces défis visent principalement le domaine de la qualité

et de la formation où le processus de régulation paritaire en est encore à ses premiers pas.

La deuxième partie de ce chapitre reprend les critères présentés dans le modèle opératoire de la régulation paritaire pour en présenter son évolution. Nos observations sont présentées dans le tableau 4 pour les deux périodes à l'étude (1994 à 1995 et de 2000 à 2003).

4.2 L'analyse de la régulation paritaire

À travers cette deuxième partie, nous présenterons les éléments qui caractérisent l'évolution de la régulation paritaire. Bien qu'il soit parfois difficile d'établir chronologiquement cette évolution, nous tenterons quand même d'en dresser les grandes lignes entre les années 1994 et 1995 et 2000 à 2003. Pour ce faire, nous nous attarderons principalement sur les quatre critères présentés dans notre modèle opératoire (le degré de participation, les objets discutés, le moment de l'implication et l'institutionnalisation des mécanismes). Nous concluons en faisant un lien avec les configurations observées dans la littérature.

4.2.1 Le degré d'influence des participants

L'une des raisons fondamentales pour entamer le processus de partenariat est étroitement relié au passé conflictuel de l'usine. Devant une direction fermée et face à un syndicat traditionnel, le degré d'influence de l'acteur syndical semble difficile à définir dans les années qui précèdent le conflit de 1995. Il n'existe à cette époque aucune structure de partenariat patronal-syndical. À cet effet, le rapport fourni à la suite du séminaire de relations de travail offert par le Gouvernement du Québec nous apporte certaines précisions. Sur la pyramide de la participation (figure1), le syndicat occupe en 1995, le bas de l'échelle. Il n'y a pas de dialogue sur une base régulière. De plus, la direction consulte rarement le syndicat et celui-ci est souvent placé devant des faits accomplis. Ce manque de communication entre les parties, en plus d'engendrer des relations de travail conflictuelles, nuit fortement à la gestion des opérations et à l'organisation du

travail. Le manque d'information se traduit ainsi par des directives, des méthodes de travail et des procédures de travail incomplètes.

Cette position de l'acteur patronal à l'égard du syndicat correspond au même profil d'exclusion syndicale défini dans l'étude de Lévesque (2003). Il s'agit d'un mode de gestion unilatéral qui confine le syndicat à un rôle effacé.

Il est à noter cependant que ce faible degré de participation syndicale, qui s'observe à travers l'usine, n'est pas applicable dans le domaine de la santé sécurité au travail (SST). Bien que dans les années 1980 l'employeur ait élaboré unilatéralement son programme de santé sécurité au travail, le rôle du syndicat a toujours été très important. L'étude des conventions collectives et les entretiens avec le responsable syndical de la SST nous ont permis de constater qu'il s'agissait bien d'un processus conjoint, où chaque partie y tient un rôle de même importance. Dans le processus de prévention ou à travers l'élaboration de solutions en SST, autant le syndicat que l'acteur patronal y occupent un rôle proactif.

Nous avons pu constater que le degré d'influence du syndicat emprunte une nouvelle tangente avec l'émergence du processus de partenariat en 1996. Suite au plan d'action en matière de médiation préventive qui a mené à la signature d'une convention collective de six (6) ans et après la mise sur pied de deux CAMO, un premier comité conjoint voit le jour.

Le comité de pilotage partait du principe qu'il fallait œuvrer de façon paritaire à l'élaboration de projets prioritaires pour le succès de l'usine. L'ensemble des projets, une vingtaine, mis sur pied par ce comité a nécessité l'apport des deux parties. La participation du syndicat évolue ainsi sur la pyramide de la participation atteignant un niveau de concertation jamais envisagé dans le passé. On estime que sa participation se situe dans la partie la plus élevée de la pyramide; soit au niveau de la prise en compte de son avis et même bien souvent vers une gestion commune des changements. Bien que cette première structure ait permis un rapprochement, les parties s'en dissocient quelque peu avec le temps, au point

de remettre carrément en doute l'efficacité du comité. Le comité de pilotage est finalement dissout après à peine deux années de fonctionnement.

Malgré la dissolution du comité de pilotage, la participation du syndicat demeure significative avec la mise sur pied d'un second comité, le comité d'intérêts mutuels (CIM). Plus sophistiqué que le précédent, le comité, qui siège à toutes les semaines, nécessite sensiblement le même niveau de participation syndical que le comité de pilotage. Cette étape dans l'évolution de la régulation paritaire du changement atteint un point culminant avec l'émergence de quatre comités (communication, SST, qualité et formation).

Comme par le passé, la santé et sécurité au travail demeure une priorité pour les parties, si bien qu'on ne s'étonne guère d'y voir un rôle proactif du syndicat. En ce qui concerne le comité de communication, le niveau de participation du syndicat ne semble pas répondre aux attentes de la partie syndicale. Le comité de communication a un mandat qui répond davantage aux préoccupations de la direction; faire connaître aux employés les projets en cours, les changements en cours, l'orientation de l'entreprise, etc. Dans ce contexte, et bien que le représentant syndical offre à l'occasion son avis, la participation syndicale occupe le bas de l'échelle de la participation. On y observe presque exclusivement un simple transfert d'information. Pour ce qui est des comités de qualité et de formation, au moment de mener notre étude, ces structures étaient en pleine gestation, si bien qu'il est difficile de porter un jugement quant au niveau de participation du syndicat.

L'année 2003 nous permet de constater l'évolution de la position de l'acteur patronal envers le syndicat. D'une exclusion syndicale en 1995, la direction adopte maintenant une attitude beaucoup plus ouverte. Ainsi, le degré de participation du syndicat correspond davantage à une implication encadrée et même effective (Hennebert 2003).

À la lumière de ce que nous avons pu constater, le degré d'influence du syndicat a connu une ascension importante, telle que présentée dans le tableau 4. À la suite

du conflit de 1995, le syndicat a joué un grand rôle à travers la régulation paritaire du changement. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une régulation paritaire absolue, dans la mesure où il n'est pas impliqué dans l'ensemble des sphères décisionnelles de l'usine, le rôle du syndicat a désormais tendance à se situer dans le haut de la pyramide de Heller. À cet effet, nous constatons que le degré de participation est parti d'un pôle unilatéral, à l'exception du domaine de la santé et sécurité au travail, pour osciller au début de l'année 2004 entre les pôles de la consultation et du paritarisme (figure 2). Comme le mouvement dans le degré d'influence est assez spectaculaire entre 1994 et 2003, mais qu'il ne couvre pas tous les domaines, on ne peut conclure à une régulation paritaire absolue.

4.2.2 Les objets discutés

Lors des années qui ont précédé le démarrage du processus de concertation patronale-syndicale, l'étendue des sujets abordés se limitait presque exclusivement aux domaines reliés à la gestion de la convention collective. La participation syndicale touche les décisions de type opérationnel (Lapointe 2001a) et vise à régler des problématiques quotidiennes. Dans ce sens, les démarches de médiation préventive auront permis de régler un ensemble de dossiers litigieux. C'est plus de 200 dossiers (principalement des griefs) qui ont été résolus avec ce processus. Le portrait de la régulation paritaire a évolué avec le temps permettant ainsi au syndicat et à la direction d'aborder conjointement un ensemble plus étendu de sujets. C'est à travers le comité de pilotage puis par le comité d'intérêts mutuels qu'on peut identifier ces objets.

Soulignons cependant que le syndicat n'est jamais impliqué sur des questions touchant la gestion stratégique de l'entreprise. Nos entretiens avec l'acteur syndical font ressortir que les questions économiques et d'orientations stratégiques de l'organisation ne sont guère des préoccupations de premier niveau (E1 : 06.10.03). Dans le même sens, il n'y a aucune implication syndicale dans le domaine de la régie interne patronale. Ainsi, les discussions conjointes n'incluent pas tout ce qui touche les standards et le type de production, les valeurs et la structure organisationnelle et la mission de l'usine. De plus, les normes, les

standards et les pratiques normalisées, les commandes et les tickets¹ de production, la sélection des gestionnaires ou de tout autre employé, les budgets et les objectifs, les choix d'investissement et les grandes orientations de l'entreprise demeurent des prérogatives de la direction (RH1 : 16.02.04). Par contre, le rôle du syndicat sur des questions tactiques et opérationnelles est fort différent. Ainsi, à travers l'élaboration d'une vingtaine de projets conjoints, les préoccupations patronales-syndicales couvrent un large éventail de sujets.

Au niveau de l'organisation du travail, les discussions patronales-syndicales portent notamment sur les méthodes de travail, l'amélioration des postes de travail et sur le contenu des tâches de chacun. Avec la concurrence mondiale dans le secteur de fabrication de pièces automobiles, l'usine a tôt fait de procéder à d'importantes modifications de son organisation du travail. Le processus de transformation s'est fait de façon paritaire. Le syndicat, tout comme la direction se sont penchés notamment sur des questions touchant les efforts physiques et la charge de travail, la qualité de l'air, l'humidité, l'aménagement des lieux physiques et évidemment, la santé et sécurité au travail. Les exemples dans les secteurs des mélangeurs et de la maintenance illustrent bien cette réalité de la régulation paritaire du changement. Conjointement, certains membres de la direction et du syndicat se sont penchés sur des questions de temps d'arrêt des machines, de transition (relève) entre les quarts de travail et de possibilité de mettre sur pied des équipes de travail. De plus, de nombreuses rencontres ont porté sur la nécessité d'améliorer la communication interne et sur l'importance de la formation continue de la main-d'œuvre.

La qualité représente également un sujet abordé de façon continue à travers les différents projets. Que ce soit dans le secteur de l'inspection, de l'assemblage, de la coupe ou des mélangeurs, la qualité demeure une priorité pour tous. Malgré cette volonté avouée, aucun mécanisme n'est en place pour favoriser l'échange sur les problèmes de qualité. Autant nos entretiens que notre visite de l'usine n'ont pu confirmer la présence d'équipes de consultation ou d'amélioration de la qualité. Comme la qualité est une préoccupation quotidienne qui se traduit par

¹ Le ticket correspond à un niveau de production établi par la maison mère.

l'identification des rebuts et des défauts de confection par les employés, on conclut davantage à une participation directe plutôt que stratégique. Soulignons par ailleurs qu'au moment de mener notre étude, le comité portant sur la qualité était en formation.

Pour ce qui est de l'introduction des changements technologiques ou de la mise en place de nouvelles machines, le syndicat n'est pas consulté directement. C'est que la convention collective permet ces changements dans la mesure où une formation et/ou une période d'entraînement sont dispensées. Le rôle du syndicat en matière de changement technologique s'observe plutôt lorsque le changement est implanté. Ce dernier participe à l'élaboration du plan de formation et à l'évaluation de l'étude de temps, c'est-à-dire la description des nouvelles tâches et l'établissement du salaire offert (E7 : 21.10.03).

Avec la mise sur pied des comités paritaires, l'évolution ou plutôt l'étendue des sujets discutés a connu une progression significative. Avant la grève de 1995, le syndicat était exclu de toutes tables de concertation en matière de changement organisationnel. À l'exception des questions touchant le domaine de la santé et sécurité au travail, où une véritable structure est en place, le syndicat faisait tout simplement figure d'observateur passif.

Avec l'intervention du Ministère québécois du travail en matière de médiation, une nouvelle culture gagne l'usine de fabrication de pièces automobiles. L'étendue des sujets abordés de façon conjointe touche désormais une plus large gamme d'éléments. « Pour toutes les questions touchant la convention collective, c'est plus que de la consultation, c'est réellement de l'entente mutuelle. Pour ce qui touche l'organisation du travail, c'est au moins de l'information et de l'écoute, c'est souvent de l'entente mutuelle » (RH1 : 16.02.04).

Nos entretiens ainsi que la lecture de documents de travail patronaux et syndicaux, nous ont toutefois permis de conclure que la participation du syndicat en 2003 touche principalement deux grandes catégories de sujets, soient tactique et opérationnel. Les discussions touchent les aspects quotidiens du travail

(opérationnel) à l'usine, comme l'organisation du travail, l'ergonomie et bien entendu, la santé et sécurité au travail. Dans le même sens, l'intervention syndicale au niveau tactique touche des domaines aussi variés que la formation, la qualité et les relations de travail.

À l'inverse, pour toute question stratégique, le syndicat occupe un rôle effacé. La détermination des standards de production, la mission de l'usine et l'allocation des investissements stratégiques demeurent des prérogatives patronales. Il n'en demeure pas moins que l'implication de l'acteur syndical s'est étendue à un ensemble plus large d'objets si on compare avec le passé (tableau 5).

4.2.3 Le moment de l'implication des acteurs

Comme pour les autres éléments, l'implication de l'acteur syndical, au début des années 1990, dans l'implantation des changements, y est tout simplement effacée. À cause de l'atmosphère conflictuelle qui régnait entre les parties à cette époque, toute concertation patronale-syndicale demeure extrêmement difficile. Dans cette perspective, une centralisation des décisions au profit de l'employeur, est une évidence confirmée par nos entretiens (S2 :10.03.4).

Au tournant de l'année 1996, une nouvelle philosophie à l'usine vient peindre un tout autre portrait de la situation. Épuisées par cet héritage conflictuel qui a entaché l'image de l'usine, les parties décident de recourir à une démarche de négociation basée sur les intérêts de chacun, pour le renouvellement de la convention collective. Cette méthode, qui nécessite de la transparence, de la confiance et du respect de part et d'autre, vient jeter de nouvelles bases pour l'implication du syndicat face au changement.

À travers le comité de pilotage et par la suite le comité d'intérêts mutuels, l'exécutif syndical prend part à près d'une vingtaine de projets. De façon générale et pour l'ensemble des éléments énoncés au point précédent en ce qui concerne les objets discutés, le syndicat semble être présent à chacune des étapes de décisions (Lapointe 2001a). Le meilleur exemple pour illustrer ceci demeure la structure mise sur pied sur la question de l'absentéisme.

Dès le mois de juin 2001, un groupe de travail patronal-syndical sur l'absentéisme est mis sur pied. Par une démarche de résolution concertée des problèmes, le syndicat s'assure une participation à l'ensemble des étapes de prise de décisions. Il y a préalablement définition de la problématique de l'absentéisme en comité conjoint. On tente par la suite d'y apporter des solutions en tenant compte des intérêts de chaque partie pour déboucher vers une certaine convergence. Ensuite, la démarche implique une évaluation des solutions amenées basée sur une communication fluide. En dernier lieu, une décision concertée devrait permettre aux intervenants syndicaux et patronaux de participer à l'implantation de la ou des décisions retenues.

Bien que cette démarche ait débouché sur des résultats tangibles, nos observations tendent à conclure que cette méthode a connu un essoufflement après la seconde étape, soit la recherche de solutions. Au moment de mener notre étude, le processus entourant les projets conjoints semblait connaître effectivement un ralentissement.

En ce qui a trait au niveau de centralisation des décisions, il s'agit d'une structure très centralisée aux instances supérieures. Ainsi, bien qu'il y ait une diffusion de l'information, l'exécutif semble être l'unique interlocuteur syndical. Il est vrai que dans les différents projets, la participation des salariés ait été sollicitée, mais la gestion proprement dite demeure entre les mains de l'exécutif syndical. Pour appuyer cela, nos entretiens avec certains délégués syndicaux, qui ne font pas partie de l'exécutif, nous ont permis de constater une réelle ignorance quant aux mandats et même à l'existence des différents comités conjoints (S2 : 10.03.04).

Néanmoins, comme en fait foi le comité de santé et sécurité au travail, on tente de décentraliser les décisions. Le syndicat et la direction cherchent ainsi à impliquer un maximum de salariés afin de résoudre ou de prévenir tous problèmes pouvant causer un ralentissement de la production.

En reprenant les étapes présentées dans l'étude de Lapointe (2001a), force est d'admettre que le rôle du syndicat a connu une progression en ce qui concerne le moment de son implication face au changement. Ainsi, en 2003 le syndicat a l'occasion de participer aux quatre étapes de la prise de décisions. Ces étapes sont le diagnostic, la recherche de solutions, l'évaluation des solutions apportées et leur implantation (Lapointe 2001a).

4.2.4 Institutionnalisation des mécanismes

D'emblée, le processus de concertation patronale-syndicale cherchait à rapprocher les parties qui partageaient un historique de relations de travail très conflictuel. Après la grève de 1995, où aucun compromis n'était alors possible, les parties se sont décidées à changer les choses. En ce sens, la convention collective de 1999 est en soi le premier signe d'institutionnalisation des mécanismes de régulation. Ensemble, les parties ont décidé que la négociation basée sur les intérêts de chacun devait altérer les conflits passés.

Entamées dans les années qui ont suivi la signature de la convention collective de 1999, les démarches de régulation paritaire ne figurent pas dans ce document écrit, à l'exception des comités de santé et sécurité au travail et des griefs. Toutefois, le simple fait d'avoir mis sur pied une structure de régulation paritaire telle que présentée à la figure 5, représente une forme d'institutionnalisation. Ainsi, à chaque semaine les parties décident de se rencontrer pour le comité d'intérêts mutuels. Des rencontres sont aussi prévues pour discuter des questions de qualité, de formation, de SST et de communication.

Par ailleurs, la diffusion d'information par le biais du bulletin « .Com » est également une forme d'institutionnalisation du mécanisme de concertation. Diffusé à intervalle régulier, ce document permet aux employés de mieux saisir les préoccupations de l'usine. Avant le début du processus, la diffusion de l'information se faisait de façon beaucoup moins transparente.

En somme, comme nous l'indiquons au tableau 5, avant 1995, il n'y avait tout simplement aucun mécanisme institutionnalisé. En 2003, bien que

l'institutionnalisation des structures soit peu diffusée, les comités en assurent néanmoins la permanence.

Discussion

À travers cette section, trois éléments demeurent significatifs. Dans un premier temps, nous avons tenté de brosser un portrait de l'évolution de la régulation paritaire du changement entre 1994 et 2003. En présentant les différentes étapes du processus, nous constatons aujourd'hui que les parties ont modifié grandement la culture organisationnelle à l'usine. Le tableau 5 nous présente cette évolution. Un deuxième élément a trait à l'implication croissante du syndicat à travers la démarche. En comparant son rôle avec les années antérieures à 1995, on ne peut faire autrement que de constater tout le dynamisme du syndicat d'aujourd'hui. Par contre, la grande conclusion de cette section demeure sans contredit le caractère incertain du processus et sa précarité.

Par ailleurs, définir une situation de régulation paritaire impliquait un cadre d'analyse précis. Puisés des études de Lapointe (2001a) et de Jean (1999), les quatre critères utilisés nous ont permis de bien saisir l'évolution de la régulation paritaire à l'usine. Il demeure toutefois assez difficile d'établir sans équivoque des strates historiques précises en ce qui concerne les différentes étapes du processus de régulation. Nos entretiens nous permettent quand même d'établir deux périodes où le degré de régulation paritaire a connu une évolution. Il s'agit de 1994 à 1995 et 2000 à 2003.

Tableau 5 : Évolution de la régulation paritaire

Critères/Période	1994 à 1995	2000 à 2003	Nature du mouvement
Degré d'influence des participants	Pas d'information Régulation unilatérale du point de vue patronal	Commun Consultatif Paritaire	Renforcement, mais ne s'applique pas à tous les niveaux de la pyramide de Heller.
Objets discutés	Opérationnel	Opérationnel et tactique	Élargissement sauf pour les aspects stratégiques
Moment de l'implication	Implication syndicale nulle Sans objet	Implication syndicale étendue à l'ensemble des étapes. Centralisation au sein de l'exécutif syndical et de la direction	Plus diffusé, notamment dans la gestion quotidienne du travail.
Institutionnalisation des mécanismes	Aucun mécanisme sauf pour la sst	Comités d'intérêts mutuels. Comités conjoints	Plus étendue, mais ne figurent pas dans la convention.

L'évolution de la régulation paritaire, comme l'illustre le tableau 5, a connu un véritable renforcement entre 1994 et 2003. Le degré d'influence du syndicat a connu une ascension importante sur la pyramide de Heller. L'étendue de cette influence porte sur un ensemble plus varié d'objet. Malgré cet élargissement des objets discutés, le syndicat demeure quand même exclu de toutes questions portant sur les aspects stratégiques. Dernièrement, malgré l'absence de mécanisme institutionnalisé dans la convention collective, la structure de régulation permet un échange entre les parties. On peut toutefois souligner la fragilité des comités. Bien qu'ils répondent à des désirs partagés d'amélioration des relations de travail et du bon fonctionnement de l'usine, ces comités peuvent être dissous à n'importe quel moment.

L'évolution du processus de régulation aura été propulsée par un ensemble de facteurs. Parmi ceux-ci, le passé historique extrêmement conflictuel de l'usine demeure un catalyseur important. De plus, les pressions du marché exigent des organisations qu'elles soient plus productives, efficaces et surtout qu'elles affichent une certaine stabilité. Le conflit de 1995 aura été en ce sens un événement permettant aux parties de prendre conscience de cette réalité et de changer le cours des choses.

Ce changement de philosophie est certes facilité par la venue d'un nouveau directeur d'usine en 2000. Partageant des valeurs organisationnelles plus démocratiques, ce dernier a grandement facilité le rapprochement des parties. Avec lui sont apparues des notions nouvelles comme la confiance, la transparence et surtout le respect. Ce fameux respect qui faisait tant défaut par le passé et qui avait causé, en grande partie, le déclenchement de la grève de 1995.

L'évolution du processus a aussi été favorisée par l'implication d'acteurs externes. Le Ministère du travail, le Gouvernement du Canada ainsi que des groupes conseils ont aidé les parties dans cette démarche. N'oublions pas qu'avant 1996, année où le syndicat et la direction ont décidé conjointement d'avoir recours au service de médiation, les relations de travail à l'usine étaient très difficiles. Avec la formation sur la résolution de problèmes basée sur les intérêts de chacun, le processus prend définitivement son envol.

Une autre grande conclusion de ce chapitre touche l'étendue de l'implication du syndicat. Confiné à exercer un rôle de simple observateur, le syndicat voit désormais son implication toucher des domaines aussi variés que l'organisation du travail, la qualité et la formation. Par la création du comité d'intérêts mutuels et ses quatre autres comités périphériques (formation, SST, qualité et communication), le syndicat peut désormais jouer un rôle plus proactif.

Dans le même sens, la mise sur pied d'un ensemble de kaizen a favorisé une certaine décentralisation des prises de décisions. Conjointement, syndiqués et membres de la direction ont statué sur un ensemble de problématiques et ce, pour le bien de l'organisation. En 2003, la démarche de concertation a ainsi dépassé le domaine de l'interprétation de la convention collective pour aborder celui du développement organisationnel. Toutefois, soulignons ici que ces comités demeurent très centralisés au niveau de la haute direction et de l'exécutif syndical.

De plus, comme nous l'avons souligné lors de la présentation de notre modèle d'analyse, la régulation paritaire du changement doit être analysée en tenant

compte du type de changement introduit. En ce sens, on ne s'étonne pas de constater que pour tout changement de nature technologique ou d'investissements, le rôle du syndicat soit plus effacé.

Finalement, nos entretiens nous poussent également à croire que le processus de concertation demeure une réalité bien fragile qu'il faut constamment alimenter. À titre d'exemple, des dossiers litigieux comme l'absentéisme et les mesures disciplinaires, tout comme la question du mouvement de la main-d'œuvre ont quelque peu terni les relations patronales-syndicales. Cette remise en question de la démarche est un élément que les parties doivent considérer quotidiennement.

Par ailleurs, le degré de centralisation élevé au niveau des prises de décisions a fait naître un sentiment de contestation auprès des membres. La proximité patronale-syndicale ne semble pas faire l'unanimité. Pour le syndicat, il s'agit ici d'un immense défi qu'il devra relever s'il veut s'assurer l'appui de ses membres (E8 : 05.12.03). Pour ce faire, la formation et le transfert d'information devraient permettre de mieux faire comprendre les motifs de la démarche, qui rappelons-le ne sont pas très bien explicités.

De plus, le fait que le processus ne repose pas de façon tangible sur un support institutionnalisé pourrait nuire aux parties. En effet, du jour au lendemain, autant le syndicat que la direction peuvent décider de se retirer de la démarche de concertation.

Conclusion

Ce chapitre nous permet de mieux saisir l'évolution de la régulation paritaire du changement. En analysant notre objet d'étude à l'aide des quatre critères présentés, nous avons constaté que 1994 et 2003 constituent deux moments situés aux antipodes. Avant 1995, les relations patronales-syndicales sont conflictuelles et toute forme de rapprochement semble être impossible. Le degré d'influence du syndicat est inexistant et la prise de décisions unilatérale de l'employeur confine l'acteur syndical à un rôle de dominé. Avec le processus de concertation en 2003, le syndicat sera amené de plus en plus à émettre ses opinions et ses

recommandations. Sur la pyramide de la participation (figure 1), le syndicat occupe en 2003, les échelles supérieures (Heller 1998). Par ailleurs, la participation syndicale s'étend sur une gamme plus large de sujets. Confiné avant 1995 à statuer sur des questions davantage de type opérationnel (Lapointe 2001a), le syndicat intervient en 2003 sur des questions techniques et même à l'occasion sur des questions plus stratégiques. Cette implication s'observe aux quatre étapes de prise de décisions ce qui fait contraste avec 1995. Enfin, pour reprendre la typologie de Hennebert, l'implication du syndicat en 2003 est surtout de type effective comparativement à une exclusion quasi-totale avant 1995.

L'évolution de la régulation paritaire du changement telle qu'illustrée au tableau 4 passe ainsi d'une régulation faible en 1994-1995 vers un degré plus élevé en 2003. D'un passé basé sur des relations conflictuelles, les acteurs peuvent désormais s'appuyer sur une démarche de transparence et de confiance. Malgré tout, le mouvement illustré dans le tableau 5 comporte certaines fragilités. On ne peut nier que la régulation ait connu un renforcement, mais le changement de culture organisationnelle demeure toujours à un stade d'appropriation pour les parties. L'exemple des comités illustre bien cette réalité. Comme il s'agit d'instances mises sur pied de façon spontanée et que les parties n'ont pratiquement aucune obligation tangible, le processus demeure assez précaire. De plus, même si le syndicat participe davantage qu'en 1994, il demeure toujours exclu des décisions stratégiques. Ceci nous amène à croire que le mouvement connaît une réelle progression, sans toutefois conclure à une situation de régulation paritaire étendue à tous les domaines.

Chapitre 5.

Analyse des résultats

Après avoir présenté l'évolution de la régulation paritaire du changement à travers nos quatre critères présentés dans le tableau 1, nous allons maintenant procéder dans ce chapitre à son analyse. Il s'agit ici d'une étape importante de notre étude qui devrait nous aider à mieux saisir l'étendue de la dynamique sociale à l'usine et par le fait même, valider ou non nos hypothèses de recherche.

En fait, ce chapitre cherche ni plus ni moins à identifier les éléments qui influencent notre objet d'étude : la régulation paritaire du changement. En ce sens, l'étude des dynamiques sociales à travers le temps devrait nous permettre de mieux saisir le lien de causalité entre nos variables.

5.1 Capacité d'action du syndicat

5.1.1 Militantisme des membres

En ce qui concerne la solidarité interne du syndicat, notre hypothèse de départ était la suivante : plus un syndicat local est en mesure de compter sur des membres militants et qui adhèrent à ses objectifs, plus il sera en mesure d'influencer le degré de régulation paritaire du changement.

Tracer l'évolution ou le portrait du militantisme des membres à travers le temps requiert l'analyse d'un ensemble d'indicateurs. La capacité de recourir aux moyens de pression, le degré d'identification aux objectifs syndicaux et le degré de participation aux assemblées figurent parmi les éléments observés.

Dans un premier temps, la faible participation aux assemblées pour les périodes étudiées (1994-1995 et 2000 à 2003) pourrait nous induire en erreur dans notre compréhension du degré de militantisme des membres. Notre étude ne peut nier le fait que depuis toujours, la participation aux assemblées soit faible. Tous les

représentants rencontrés sont unanimes; il n'y a tout simplement pas de participation aux assemblées dites normales. Et ceux qui y assistent, ce sont toujours les mêmes. Ceci ne signifie pas pour autant que les membres ne soient pas au courant des sujets traités en assemblées. « Avant d'aller en assemblée, il y a affichage des sujets. Si le monde est satisfait des points ou des lettres d'ententes affichées, ils ne viendront pas en assemblée. Ce n'est donc pas si négatif, les membres doivent être satisfaits » (E8 : 05.12.03). Il est à noter que dans les statuts et règlements du syndicat, l'article 17 stipule que si « à cette assemblée il n'y a pas quorum (30 membres), les propositions apportées par le comité exécutif seront considérées comme adoptées ». Comme il demeure très difficile de rassembler le nombre de membres requis pour atteindre le quorum, l'exécutif vote et entérine bien souvent seul, les propositions apportées. S'agit-il d'un désintéressement ou d'une véritable confiance envers les objectifs du syndicat ? Les avis demeurent assez partagés à cet effet, mais l'ensemble des représentants syndicaux rencontrés s'entend pour dire, que si le sujet les touche directement, ils seront en mesure de se mobiliser. À titre d'exemple, « si tu parles d'horaires de travail ou de cotisations syndicales, tu vas avoir 800 membres à l'assemblée » (E8 : 05.12.03). Dans le même sens, pour les assemblées portant sur les négociations de la convention collective, presque tous les membres s'y présentent. « Lors des dernières négociations, ils étaient 725 employés dans l'usine et il y avait 700 personnes à l'assemblée » (E4 : 30.10.03). Le sujet à l'ordre du jour détermine donc assez bien la population qui se présentera en assemblée.

En ce qui concerne la capacité qu'ont les membres de recourir à des moyens de pressions pour faire valoir leurs positions, l'étude du passé nous permet de constater que cet indicateur est demeuré élevé et stable au fil du temps.

En effet, l'ensemble des personnes rencontrées est d'avis que le militantisme est bien présent et prêt à se manifester au besoin. Il s'agirait d'une force silencieuse en attente. « Cette capacité-là de se mobiliser instantanément représente un des points positifs du syndicat. Si on arrive vraiment avec une argumentation qui a de l'allure, ils sont capables de se mobiliser, il y a vraiment une force » (E2 : 30.10.03).

Selon nos observations, les événements entourant la grève de 1995 représentent probablement l'apogée en termes de démonstration de leur pouvoir de mobilisation. En mars 1995, deux rédacteurs du journal syndical sont suspendus par la direction pour leurs éditoriaux. Par solidarité et de façon spontanée, une importante quantité de syndiqués ont envahi le bureau des ressources humaines en guise de protestation. Quelques mois plus tard, un syndiqué était congédié pour acte de violence lors de la reprise des négociations. Par solidarité et par appui, les membres du syndicat ont alors réuni leurs ressources afin d'offrir un salaire à l'employé et ainsi recourir à ses services comme consultant externe du syndicat jusqu'à sa retraite².

Bien que le militantisme des membres semble reposer sur des bases solides, notre étude nous amène toutefois à croire qu'au tournant des années 2003-2004, la solidarité interne s'effrite quelque peu. Pour expliquer cette réalité, deux éléments seront ici analysés, soit les conflits internes et les valeurs générationnelles.

Au fil de nos entretiens, la problématique des horaires de travail est revenue à plusieurs reprises. Depuis les années 1980 un nouvel horaire de travail apparaît dans la convention collective, obligeant certains employés à travailler la fin de semaine. Cette réalité crée une véritable scission entre les membres au point même de scinder la convention collective de 1980 en deux parties, la A et la B. Selon un représentant syndical, il y aurait une véritable guerre entre les employés de semaine et ceux de fin de semaine. « Ce problème émanerait des négociations de 1980. Il s'agirait en quelque sorte d'une guerre entre le groupe A et le B, ce qui fait en sorte que ça démobilise les syndiqués à l'égard du syndicat » (E1 : 24.09.03). Dans ce sens, le A et le B, c'est presque deux syndicats.

Il va sans dire que cette problématique pourrait nuire à la solidarité interne du syndicat. Ayant des revendications opposées, particulièrement en matière d'horaire de travail, il demeure difficile d'envisager une solidarité solide, chacun cherchant évidemment à faire valoir sa position.

² Sa retraite approchait à grands pas.

Par ailleurs, une autre réalité, en marge des horaires de travail, nous porte à croire que la solidarité interne du syndicat en est quelque peu affectée. Comme les horaires sont sur deux quarts de travail, de nuit et de jour et que quatre équipes se partagent le temps de travail, certains membres ne se voient pratiquement jamais. Ainsi, l'équipe 100 n'est jamais à l'usine quand l'équipe 200 y travaille et quand les équipes 300 et 400 arrivent à l'usine, les deux autres terminent leur journée de travail. « Le 100 et le 200 ne se voient pas et c'est la même chose entre le 300 et le 400. Les seuls moments où ils se voient, c'est à l'assemblée ou s'ils font du surtemps. Même le matin, au changement de quart, il n'y a pas de communication entre eux » (E8 : 05.12.03).

En plus d'avoir des horaires différents, les réalités de jour ne sont pas les mêmes que celles de nuit. En bout de ligne, on peut presque dire qu'il s'agit bien de quatre entités bien différentes avec des caractéristiques et des revendications propres. « Ils sont catalogués, il s'agit de quatre groupes distincts » (E8 : 05.12.03). Le transfert d'information en est également affecté, ce qui n'a rien de très positif pour la consolidation de la cohésion interne du syndicat.

Le second élément qui brime quelque peu le militantisme des membres a trait aux générations d'employés. Cette caractéristique est une réalité syndicale qui se fait sentir de plus en plus et ce, surtout depuis les années 1990, peu de temps après l'achat de l'entreprise par des intérêts étrangers. Cette acquisition a amené de nouveaux investissements, faisant augmenter de façon considérable la production. Pour répondre à la demande du marché, une vague importante d'embauches s'est produite. On constate ainsi qu'en 2003-2004 près de 25 % de la main-d'œuvre syndiquée a moins de quatre années d'ancienneté. Cette réalité a des répercussions sur la cohésion syndicale. Avec une population syndicale vieillissante, cette vague d'embauches crée une sorte de clivage générationnelle.

Pour plusieurs syndiqués, l'heure de la retraite approche à grands pas. Pour ceux qui ont modelé les clauses des conventions collectives une à une et qui ont participé corps et âme aux différentes grèves de l'usine, le temps est maintenant

venu de passer à autre chose. Nous l'avons constaté, l'historique de l'usine a été ponctuée de plusieurs conflits et la participation des membres a été mainte fois sollicitée. Le désir, l'ardeur et le militantisme de ces hommes et de ces femmes sont-ils toujours aussi importants ?

Pour certains, « la gang qui était assez militante et syndicaliste a beaucoup diminuée. Ce qu'ils veulent faire, c'est de se rendre à leur retraite tranquilles » (E8 : 05.12.03). Il demeure ainsi difficile de solliciter l'appui de ces employés sur des éléments qui ne les toucheront plus dans quelques mois ou quelques années. Pour plusieurs, il s'agit de leur dernier contrat de travail et mis à part la question du fonds de pension, il n'y a pas grand-chose qui puisse les faire réagir.

Malgré tout, l'expérience passée de ces syndiqués représente une valeur importante pour la transmission des valeurs et de la culture du syndicat pour les plus jeunes. À cet effet, on remarque à l'occasion dans le journal syndical des éditoriaux touchant le passé de l'usine. On a même préparé un document qui retrace la grève de 1972. Disponible au local syndical, ce document représente un apport important des plus anciens pour aider les nouveaux à comprendre la réalité du passé. Cette réalité, qui rappelons-le, est en partie responsable des acquis actuels.

À l'opposé, les valeurs et la vision des plus jeunes nous ont semblé être quelque peu différente. La réalité socio-économique des années 2000, dans un premier temps, n'est pas la même que dans les années 1970 et 1980. Les représentants syndicaux rencontrés, qui sont pour la plupart des employés ayant beaucoup d'ancienneté, comparent leur époque à celle d'aujourd'hui : « moi je suis entré ici j'avais 20 ans, je n'étais pas marié, je n'avais pas d'enfants, pas de maison. Les jeunes ont tout cru dans la bouche. Ils ne se sont pas battus pour nos clauses. On tente de leur faire comprendre, mais quand tu ne l'as pas vécu, c'est difficile » (S5 : 10.03.04). La réalité sociale des années 2000, on ne peut le nier, repose sur des valeurs beaucoup plus matérialistes et individuelles. Il demeure toutefois assez difficile d'établir un lien univoque entre le militantisme des jeunes et les réalités sociales d'aujourd'hui en comparaison avec celles des années 1970. Malgré tout,

on constate néanmoins que dans la mentalité des plus anciens cette équation est bien présente.

De plus, la question des horaires de travail revient encore ici. C'est les plus jeunes qui occupent les postes de nuit et de fin de semaine. Cela crée une tension entre les membres et même un certain désintéressement de ces derniers envers la vie syndicale.

Néanmoins, « le fait d'avoir beaucoup de nouveaux employés ne semble pas diluer le pouvoir syndical. Par contre, ça peut diluer l'action de regroupement et l'action de concertation entre les travailleurs » (E8 : 05.12.03). Avec la vague d'employés qui prendront leur retraite sous peu, il s'agit donc d'un beau défi pour le syndicat. Dans le même sens, on ne peut nier le fait que les réalités socio-économiques des deux générations soient bien différentes et que les plus jeunes n'ont pas connu les années conflictuelles. Par la communication, le syndicat s'est donné le mandat de diffuser cette culture et ainsi permettre aux jeunes de développer rapidement un véritable esprit d'appartenance.

Le militantisme des membres n'a jamais connu de véritables faiblesses. Bien que la présence aux assemblées constitue le maillon faible de la solidarité interne du syndicat, son militantisme ne semble pas affecté pour autant (E8 : 05.12.03). D'autres indicateurs, comme le degré d'identification aux objectifs du syndicat et la capacité de recourir à des moyens de pression, viennent en quelque sorte solidifier la cohésion des membres.

De plus, les représentants syndicaux s'entendent tous pour dire que les membres sont prêts à agir à n'importe quel moment. Ce n'est donc pas tant leur présence aux assemblées que le sujet qui en est débattu qui détermine l'importance du militantisme. Sur cette base, il demeure hors de tout doute, que le degré de militantisme a suivi une courbe parallèle à la régulation paritaire.

Au lendemain du conflit de 1995, le militantisme des membres semble être à son apogée selon les dirigeants syndicaux (E8 : 05.12.03). La grève a tissé de

véritables liens entre les membres. Conjointement, le syndicat et la direction décident d'établir un plan d'action pour améliorer les relations de travail. Le processus de régulation paritaire prend forme et le rôle du syndicat s'accroît de plus en plus.

Dans les années 2000, où la régulation paritaire connaît ses meilleurs moments, le militantisme des membres est aussi très élevé. C'est l'époque des kaizen, où les syndiqués se penchent sur des problèmes d'organisation du travail et sur des problèmes de qualité. Dans ce sens, on peut avancer que le militantisme des membres serait de type instrumental et suivrait la même tangente que la régulation paritaire pour autant que les sujets traités les concernent ou les interpellent. Autrement dit, on constate que la participation des membres aux différents projets demeure tributaire de leur degré d'intéressement.

Par ailleurs, le désintéressement des membres à l'égard des affaires syndicales en 2004 connaît, comme la régulation paritaire, des moments moins reluisants. L'isolement de l'exécutif syndical par rapport aux membres pourrait être en partie responsable de cette courbe descendante du militantisme, ce qui aurait comme conséquence de brouiller quelque peu l'analyse de la régulation paritaire. À cela nous pouvons ajouter l'élément relié à la longue durée de la convention collective. Le fait d'avoir signé une convention collective de six (6) ans pourrait avoir créé une vague d'immobilisme, de confort et de démobilisation à court terme. Dans le même sens, nous dit un représentant syndical : « l'embauche massive des dernières années a peut-être contribué à diluer le pouvoir syndical » (E8 :05.12.03).

L'analyse du militantisme des membres nous pousse aussi à se questionner sur la défaite du président syndical et sur le changement d'orientation de l'attitude patronale. Dans le premier cas, la défaite serrée de l'ancien président pourrait-elle exprimer un mécontentement ou une désillusion par rapport aux effets du processus de concertation? Se pose dès lors la question du réel partage des intérêts de l'exécutif pour les membres. Pour le deuxième questionnement, le militantisme élevé des membres pourrait-il expliquer, en partie, le changement d'orientation de la direction à l'égard du syndicat? Appuyée sur les résultats de Jean (1999), cette

hypothèse peut s'avérer très pertinente dans notre cas. En fait, le militantisme des membres, bien qu'il soit qualifié d'instrumental, est bien présent à travers le temps. En reprenant notre hypothèse de départ, force est d'admettre que la relation entre la régulation et le militantisme des membres est difficile à établir. En effet, malgré une solidarité syndicale bien présente en 1995, la régulation paritaire est tout simplement inexistante. Il faudra attendre les années 1996 et 1997 pour sentir le processus prendre forme. Par ailleurs, tel qu'illustré dans le tableau 6, le militantisme des membres est qualifié de moyen à élevé, tandis que la régulation paritaire connaît son apogée. Il demeure difficile d'établir un lien univoque entre le militantisme des membres et le degré de régulation. C'est pour cette raison que l'étude de l'ensemble des dimensions émanant du concept de la capacité d'action du syndicat doit être analysé étroitement.

5.1.2 Position du syndicat à l'égard du changement

L'hypothèse formulée concernant cette dimension est la suivante : plus un syndicat est en mesure d'adopter une position proactive dans l'application et la gestion du changement, plus on devrait assister à un fort degré de régulation paritaire. À l'opposé, si le syndicat s'oppose au changement, il devrait se produire une régulation paritaire plus faible. Dans ce sens, l'absence de projet autonome de la part du syndicat minimiserait l'étendue de la régulation.

Avant les années 2000, le syndicat semble endosser une position de retrait face au changement. Nous pouvons qualifier la stratégie du syndicat comme étant neutre. L'organisation du travail et de la production étaient à cette époque des prérogatives patronales. Jusqu'au lendemain de la grève de 1995, le rôle du syndicat était tout simplement effacé. En ce sens, le seul élément d'autonomie qui ressort de notre étude a trait aux questions touchant plus directement la gestion de la convention collective.

En effet, nos entretiens nous ont permis de constater que les interactions entre les parties concernaient presque exclusivement la question des relations de travail. Les revendications syndicales se limitaient à la défense et à l'application de la convention collective. Encore là, nous dit un représentant syndical, « même pour

les questions touchant la convention collective, nous n'avions aucune alternative, on nous imposait la vision patronale » (E8 : 29.06.04). Devant une direction complètement fermée, la régulation paritaire semblait être un phénomène tout simplement inconnu.

Avec la démarche de résolution des problèmes basée sur les intérêts de chacun et surtout par le processus de partenariat, le rôle du syndicat emprunte une tangente totalement opposée à partir des années 2000. D'un appui inconditionnel, le syndicat développe peu à peu une autonomie et propose même des projets originaux. C'est l'apparition d'une attitude proactive qui va stimuler l'émergence de la régulation paritaire.

L'exemple le plus flagrant pour illustrer la position du syndicat face au changement touche le processus même de la régulation paritaire. Devant des relations de travail qui ne menaient nulle part et face à une nouvelle direction plus ouverte envers le syndicat, ce dernier entreprit des recherches sur le partenariat. De façon autonome, le syndicat, par l'entremise de son président, a d'abord consulté la CSN à ce sujet, puis les deux paliers gouvernementaux. Petit à petit, l'idée gagna la direction des ressources humaines et le projet d'un rapprochement prit son envol. Pour la première fois depuis bien des années, le syndicat et la direction marchaient vers un but commun; l'amélioration des relations de travail.

La mise sur pied des différents kaizen dans les années 2000 est un autre exemple qui démontre pleinement la proactivité syndicale. Dans ce sens, le kaizen en matière d'organisation du travail devrait nous permettre de mieux comprendre le nouveau rôle joué par le syndicat face au changement. Pour faciliter le mélange de la matière première, le syndicat et la direction ont entamé des discussions afin de trouver un nouveau processus plus efficace. De façon conjointe, des membres de la direction et du syndicat ont convenu qu'un carrousel faciliterait la manipulation et réduirait par le fait même le temps d'exécution. Un système circulaire a donc été installé. Des démarches ont également été menées pour améliorer la ventilation dans ce secteur (E3 : 30.10.03).

Un autre exemple touche le rôle du syndicat dans l'accueil des nouveaux employés. Jamais impliqué dans ce processus, le syndicat a revendiqué, au tournant des années 2000 une participation accrue. Ainsi, le syndicat peut désormais présenter aux nouveaux salariés lors de leurs premiers jours de travail, un aperçu de la réalité syndicale, son historique et sa structure. Cette participation était totalement exclue voir impensable dans les années 1990.

Ce désir démontré par le syndicat de s'impliquer dans le changement ne se fait plus à n'importe quel prix. Ainsi, quand les visions ou leurs valeurs divergent de celles de la direction, le syndicat se sent bien libre de se retirer d'un projet commun. En 2002 par exemple, le syndicat s'est retiré de la démarche de partenariat. « Nous avons démontré largement l'importance de notre participation à la gestion de la production, de la qualité et de la santé et sécurité. Je continue à dire que c'est nous les travailleurs qui sommes les meilleurs ingénieurs et nous l'avons démontré. L'employeur, depuis 4 à 5 mois, a pris une autre direction » (JS : 2002 : 1). Devant ce mécontentement, le conseil syndical a décidé de prendre du recul. Un membre de l'exécutif a même quitté ses fonctions au sein des comités par manque de suivi et de résultats.

Le syndicat, dans les années 2000, est donc capable de présenter des projets autonomes à la direction. Même si en matière de planification de la production ou d'investissement son rôle demeure celui d'appui inconditionnel, il demeure qu'en termes d'organisation du travail et de relations du travail, son rôle est pleinement autonome et proactif. Pour le syndicat, « prendre sa place dans la gestion c'est simple, c'est de prendre place aux rencontres de la direction sur la qualité, la production et les tâches de travail au même niveau que leurs gérants. Être informé des problèmes et ainsi travailler de concert pour trouver des solutions rapides » (JS 2002 : 2) Dans ce sens, le développement d'équipes de travail composées de superviseurs et d'employés, a permis l'atteinte d'un nombre grandissant d'objectifs. À titre d'exemple, notons l'amélioration de la qualité et de la quantité de la production, l'amélioration des relations de travail, la prévention en matière de santé et sécurité au travail et l'élaboration de solutions aux problèmes opérationnels et de fonctionnement des diverses sections.

Le lien entre la position du syndicat à l'égard du changement et le degré de régulation paritaire semble suivre une logique parallèle à notre hypothèse de départ. Comme nous l'illustrons au tableau 6, en 1994-1995, l'appui syndical peut se situer entre l'opposition et l'appui inconditionnel. La direction, par son attitude intransigeante imposait catégoriquement sa vision au syndicat, éliminant de ce fait, toute tentative de régulation paritaire. Avec la démarche de concertation, la position du syndicat devient plus autonome. Conscient des problématiques socioéconomiques, le syndicat cherche à s'impliquer et développe même une attitude proactive. Son rôle à travers les différents comités paritaires et son intention avouée de vouloir défendre ses idées offrent un réel dynamisme de régulation paritaire. L'hypothèse de départ est ainsi validée. Un syndicat autonome et proactif est en mesure d'influencer positivement la régulation comme l'avaient également présenté les résultats de Jean (1999).

5.1.3 Structure locale sophistiquée

Pour saisir l'implication de la structure locale du syndicat sur la régulation paritaire du changement, nous avons repris l'hypothèse avancée dans l'étude de Nicolas Jean (1999). « Ainsi, un syndicat en mesure d'augmenter le degré de sophistication de sa structure, et en mesure d'assurer sa représentativité, devrait consolider son implication dans la régulation conjointe du changement » (Jean 1999 : 17). À l'opposé, une communication difficile et un nombre insuffisant de délégués auront comme conséquence de diminuer le degré de régulation paritaire.

Afin de valider ou non ces hypothèses, nous tenterons ici de brosser un portrait détaillé de l'évolution de la structure locale du syndicat. Nous présenterons les caractéristiques qui définissent le mieux la réalité syndicale et ce, à travers le temps. Pour ce faire, nous avons retenu les indicateurs suivants : les libérations syndicales, les instances intermédiaires (conseil syndical et poteaux), les outils de communication, le ratio de délégués et l'importance accordée à la formation.

L'étude des conventions collectives et des documents patronaux et syndicaux qui datent des années antérieures à 1999, ne présente pas de véritables éléments nous

permettant de qualifier l'étendue de la structure syndicale. Mis à part la question de la santé et sécurité au travail, il n'y a pas d'éléments qui traitent directement de la question. Toutefois, l'étude des libérations syndicales nous permet de constater l'évolution et le degré de sophistication de la structure syndicale.

Il faut attendre la convention de 1978 pour voir apparaître un article concernant les libérations syndicales. La compagnie accorde alors un congé sans solde à un nombre maximal de six (6) membres du syndicat afin qu'ils puissent participer aux Congrès de la C.S.N et de la Fédération et/ou au Conseil central de la région. Pour ce qui est des membres de l'exécutif, ces derniers peuvent s'absenter ensemble de leur travail une (1) fois par mois pour s'occuper des affaires du syndicat. Cette permission d'absence est accordée à un maximum de six (6) membres. De plus, une banque de cent soixante (160) heures est mise à la disposition des membres de l'exécutif pour des affaires syndicales.

Lors du renouvellement de la convention collective suivante, en 1980, le syndicat voit ses libérations syndicales s'élargir. La compagnie accorde désormais un congé sans solde à un membre de plus (7), pour assister aux Congrès de la C.S.N et de la Fédération ou/et au Conseil central de la région. Dans le même sens, l'entreprise accorde une journée de plus à l'exécutif syndical pour qu'il puisse s'occuper des affaires du syndicat. Cette permission d'absence est accordée à un maximum de sept (7) membres.

Par la suite, la convention collective de 1983 n'accorde rien de nouveau en ce qui concerne les libérations syndicales. Par contre, une nouveauté importante touche le président du syndicat. La convention permet désormais, et pour la première fois, au président syndical d'être libéré à temps plein pour s'occuper des affaires syndicales.

À la fin des années 1980, l'arrivée d'investisseurs étrangers, comme propriétaires de l'usine apporte un vent de fraîcheur au syndicat. Pour l'ensemble des représentants syndicaux rencontrés, la convention de 1989 demeure la meilleure et la plus satisfaisante. « En 1989, c'était une des meilleures convention, on aurait pu leur demander le ciel. Ils nous ont donné beaucoup » (E4 : 30.10.03). Pour la

structure syndicale, cette convention augmente encore les libérations. On accorde dès lors un congé sans solde de six (6) heures à un maximum de seize (16) membres du conseil syndical pour leur permettre de participer aux réunions du Conseil syndical et ce, pour un maximum de quatre (4) réunions par année. De même, en plus du président du syndicat, un autre représentant désigné par le syndicat est libéré à temps plein de son poste de travail pour œuvrer au niveau de la prévention et de la sécurité des travailleurs.

Malgré des gains importants pour le syndicat en 1989, la convention collective de 1992 vient freiner abruptement cette évolution observée depuis 1978. Pour les acteurs syndicaux rencontrés, la convention collective de 1992 représente un échec sans précédents. « En 1992, on s'est fait lyncher complètement. Ils nous ont enlevé tout » (E6 : 21.10.03). Concrètement, les libérations syndicales sont réduites de façon considérable. La compagnie accorde un congé sans solde à seulement quatre (4) membres du syndicat afin qu'ils puissent participer aux Congrès de la C.S.N et de la Fédération et/ou au Conseil central de la région. Cette libération est inférieure à ce que nous avons observé dans la convention collective de 1978 !

Par contre, l'employeur accorde à cinq (5) salariés sans perte de salaire une libération pour préparer et négocier le renouvellement de la prochaine convention collective. Pour ce qui est des membres de l'exécutif du syndicat, ils peuvent maintenant s'absenter ensemble de leur travail deux (2) fois par mois pour s'occuper des affaires du syndicat pour une période de six (6) heures à chaque fois ou une (1) fois par mois pour une période de douze (12) heures et ce, sans perte de salaire (CC 1992 :13). Cette permission est accordée à un maximum de sept (7) membres.

La convention de 1996 pour sa part, permettra au syndicat de retrouver les conditions de 1989. Toutefois, c'est surtout la convention actuelle qui marquera l'émergence réelle du rôle du syndicat à l'égard de la régulation paritaire.

À partir de 1999, la structure locale du syndicat est beaucoup plus élaborée, même si le ratio délégués membres demeure assez faible (12 délégués pour 1275 employés). L'exécutif syndical est composé de dix membres : Un (1) président,

cinq (5) vice présidents, un (1) trésorier, un (1) responsable des études de temps, un (1) secrétaire et un (1) responsable de la santé et sécurité au travail. « Les membres de l'exécutif du syndicat peuvent s'absenter ensemble de leur travail deux (2) fois par mois pour s'occuper des affaires du syndicat pour une période de six (6) heures à chaque fois ou une (1) fois par mois pour une période de douze (12) heures et ce, sans perte de salaire » (CC 1999-2005 : 13).

Seuls le président et le représentant de la santé et sécurité sont libérés à temps plein pour exercer leurs fonctions. De plus, quatre membres de l'exécutif sont membres du comité syndical de griefs. Notez également qu'un local, qui comprend trois bureaux fermés avec ordinateur et une salle ouverte, est offert au syndicat par l'employeur.

Un fait notoire a été observé lors de nos visites. Comme nous sommes arrivés au moment où un nouveau président syndical prenait place à la tête du syndicat, nous avons eu l'opportunité de vivre le transfert de pouvoir. En dehors de cette proximité observée entre les deux leaders syndicaux, la présence constante de l'ancien président dans le local syndical nous a semblé être une nouveauté. À cet effet, nous avons été surpris de constater que la direction ait accordé une libération à temps plein au président sortant pour faciliter la transition avec le nouveau président.

En ce qui concerne le Conseil syndical, à partir de 1999, douze (12) délégués se joignent à l'exécutif pour un total de vingt-deux membres. La répartition des délégués par rapport aux quatre équipes de travail est uniforme, c'est-à-dire que chaque équipe peut compter sur trois délégués. La coordination de ces comités est assurée par une secrétaire qui occupe un bureau dans le local fourni par l'employeur.

Par ailleurs, dans la convention collective de 1999, nous constatons que « l'employeur accorde un congé sans solde de six heures à un maximum de dix-neuf (19) membres du Conseil syndical, dont un maximum de deux (2) salariés par département par équipe de travail qui agissent comme délégués ou représentants en

santé et sécurité peuvent s'absenter en même temps afin de participer aux réunions du Conseil syndical » (CC 1999-2005 : 12). La convention permet un maximum de quatre (4) réunions par année.

Pour les membres, ces libérations sont toutefois insuffisantes pour assurer une gestion adéquate des affaires syndicales. « Il y a eu des coupures. Avant, le Conseil syndical durait douze (12) heures, maintenant ça dure six (6) heures. Ce n'est pas évident de faire un conseil en six (6) heures une fois aux trois mois pour parler des problèmes. Cette situation est là depuis la négociation de 1992 » (E8 : 05 :12 :03). Finalement, le syndicat tient deux assemblées annuelles. Comme il y a une faible participation à ces assemblées, il demeure difficile de démontrer qu'il s'agit d'un élément majeur de la structure syndicale !

Par ailleurs, l'employeur accorde un congé sans solde à un maximum de quatre (4) représentants du syndicat pour qu'ils puissent assister au Bureau fédéral, au Congrès de la Fédération et de la CSN et/ou aux assemblées du Conseil central de la région.

En somme, la présentation des libérations syndicales nous aide à mieux comprendre l'évolution de la structure syndicale. On constate que dès 1999, année où le processus de la régulation paritaire connaît une véritable ascension, la structure locale du syndicat se renforce considérablement. Cette consolidation de la structure syndicale au tournant de l'année 2000, s'observe également à travers d'autres indicateurs tels que l'existence de poteaux, la publication d'un journal, la formation de comités et l'intérêt grandissant pour la formation.

Le premier indicateur observé quant au renforcement de la structure a trait à l'existence des poteaux. Un poteau, c'est un employé syndiqué qui ne désire pas réellement faire partie du Conseil syndical, mais qui par son attachement aux revendications syndicales, offre son support à l'exécutif. Les tâches (distribution d'information, porte-parole des membres, etc.) de ces poteaux sont assez diversifiées et varient en fonction du contexte. Par exemple, lors du conflit de

1995, le comité de mobilisation a pu s'appuyer sur la confiance et l'engagement de certains membres pour consolider la solidarité et la mobilisation du syndicat.

Un autre indicateur de la structure syndicale s'observe par l'entremise du journal syndical. Bien qu'aujourd'hui sa publication se fasse de façon beaucoup moins régulière, cet outil de communication demeure très important. On y discute de sujets qui touchent les syndiqués (griefs, affaires sociales et politiques). Lors du conflit de 1995, le journal a été un élément de mobilisation et d'information important. En marge du processus de régulation paritaire du changement, le journal a ainsi été un vecteur important de diffusion et d'explication de la démarche. Il est à noter que lors de notre dernière visite à l'usine, le syndicat s'apprêtait à diffuser le journal sur son nouveau site internet.

En plus du journal, les membres peuvent également avoir de l'information sur des babillards (7), au local syndical et par l'entremise du journal patronal-syndical (.Com). Bien que la communication entre les équipes de travail ne soit pas très fluide, un système de casiers est organisé dans le local syndical. Dès qu'un délégué désire transmettre une information, il peut se servir de ce moyen de communication.

Sans revenir sur ce que nous avons déjà présenté plus haut, la grande innovation en ce qui a trait à la structure syndicale concerne la présence des représentants syndicaux au sein des différents comités. En termes de régulation paritaire du changement, la présence des membres de l'exécutif syndical à chacun des trois comités suivants : communication, qualité et formation, constitue un progrès considérable pour le syndicat. À cela s'ajoute le comité de griefs, le comité d'intérêts mutuels et l'imposante structure en matière de santé et sécurité au travail. Même si la présence du syndicat est plus étendue, nos observations nous ont permis de constater que cela pouvait aussi s'avérer être un élément délicat pour la cohésion interne. Comme l'exécutif est le principal interlocuteur du côté syndical aux tables de discussion, les membres ont tendance à se sentir quelque peu isolés et dénoncent ce manque d'implication.

Un autre indicateur de la structure syndicale concerne l'intérêt grandissant envers la formation. Au niveau de la formation des représentants syndicaux, il ne semble pas y avoir de programme ou de structure bien établis. Il est vrai que le syndicat peut s'appuyer sur les ressources de la CSN, mais la faible participation des membres à cette formation semble problématique. « Il y a de bons délégués, mais qui manquent carrément de formation » (E8 : 05.12.03). Pour répondre aux demandes des nouveaux délégués, l'exécutif syndical désire mettre sur pied une formation personnalisée. En ce sens, un objectif est de mettre l'emphasis sur l'éducation des délégués par l'entremise d'une démarche participative. « Moi ce que je veux, c'est offrir de la formation avec des simulations, il faut que ça bouge. Faire des mises en situation » (E8 : 05.12.03).

Nous constatons que la structure locale du syndicat a connu des hauts et des bas. De façon sporadique, les libérations syndicales ont connu une ascension normale jusqu'en 1992, année où les gains ont été très minces. La réalité à partir de 1999 est bien différente avec l'existence d'une structure plus solide. Toutefois, nous devons quand même retenir plusieurs éléments qui peuvent nuire à cette structure. Le faible ratio de délégués en relation avec le nombre de membres, la publication peu constante du journal et l'isolement de l'exécutif syndical sont autant de facteurs qui fragilisent la structure locale du syndicat.

En relation avec notre hypothèse de départ, force est d'admettre néanmoins, que la régulation paritaire a connu une croissance à l'image de la consolidation de la structure locale du syndicat. Avant le conflit de 1995, la structure commençait à peine à se développer. La régulation est aussi très faible à cette époque. Avec la démarche de partenariat, l'émergence des comités, les libérations syndicales et l'importance de la formation ont connu une évolution. Cette conclusion nous pousse quand même à se questionner sur l'interaction entre la structure syndicale et le partenariat. La structure est-elle consolidée par le partenariat, ou le partenariat suit-il le développement de la structure? L'existence du partenariat pousserait selon nous le syndicat à développer de plus en plus sa structure pour l'atteinte des objectifs fixés. Le partenariat serait en ce sens l'élément déclencheur de l'éclosion et de la diffusion à plus grande échelle de la structure interne du syndicat.

5.1.4 Liens externes

Cette partie devrait maintenant nous permettre de mieux comprendre les liens qu'entretient le syndicat local avec d'autres acteurs sociaux ou syndicaux. À travers nos recherches, il nous est apparu assez difficile de distinguer l'évolution de cet indicateur. Toutefois, nous présenterons quand même un bref portrait du passé avant d'aborder l'état actuel des liens.

L'hypothèse que nous avons formulé en ce qui concerne la solidarité externe du syndicat est la suivante : plus un syndicat entretient des liens avec le « grand » syndicat, plus le degré de régulation paritaire sera fort. De même, plus le syndicat est isolé et ne partage pas les ressources de la Fédération ou de la Centrale, plus il verra son pouvoir s'affaiblir.

À peine quelques mois après l'ouverture de l'usine dans les années 1960, les employés obtiennent une accréditation syndicale. De mai 1966 à 1970, l'unité d'accréditation était affiliée à un syndicat américain. À cette époque, « les gars de l'exécutif, qui n'avaient aucune expérience syndicale antérieure, pratiquaient une politique de bonne entente avec la compagnie » (DOC1 : 5). Il n'était pas rare non plus de voir un militant syndical obtenir un poste de direction dans la compagnie. Avec un exécutif qui en était à ses premières expériences en termes de syndicalisation et une vie syndicale somme toute assez tranquille, l'impatience s'est fait ressentir rapidement au sein des syndiqués.

Au printemps de 1969, après plusieurs rencontres patronales-syndicales qui ne menaient à rien, une grève est déclenchée. Malgré le fait que le conflit se soit déroulé dans un climat serein, on constate que cet événement constitue un des éléments catalyseurs, qui poussa le syndicat à s'affirmer davantage et à devenir plus autonome. « Vers la fin de 1970, et au cours de 1971, la clique a débordé du cadre du syndicat local et a fait en sorte que le syndicat participe aux activités de plusieurs organismes de la région tels que le Conseil du Travail, l'A.C.E.F et la Caisse d'économie des travailleurs [...] et c'est là qu'ils ont commencé à se poser des questions sur le rôle du syndicalisme dans notre système » (DOC1 : 15). Peu à peu, le syndicat élargissait ses horizons. Dans différentes formations données par

la Confédération des Travailleurs Canadiens ou par la F.T.Q, les membres de l'exécutif syndical prenaient conscience du rôle social du syndicat. « Toutes ces rencontres occasionnées par les sessions de formation et la participation aux organismes régionaux amenaient à développer une compréhension différente de la vie sociale d'un travailleur dans le système capitaliste » (DOC1 : 15).

L'année 1973 est marquée par un second conflit pour cette jeune usine, qui n'a pourtant que six (6) années d'exploitation. En marge des événements de mai 1972 au Québec, le syndicat est sorti à nouveau en grève. L'exécutif syndical, qui commençait déjà à élargir ses liens externes, reçut une première formation syndicale et politique offerte par des militants du local et des gens du C.T.C.

Malgré le fait que le syndicat commençait à élargir ses horizons, la solidité de ses liens externes demeurait encore fragile. « Les pressions devenaient de plus en plus fortes du côté de notre Union Internationale. L'Union nous disait qu'on allait se casser la gueule avec nos revendications, que tout ça, ce n'était que des rêves en couleurs » (DOC1 :27). La grève se prolongea quelques temps et peu après, les liens avec l'Union se sont rompus. En 1976, les employés de l'usine signent une nouvelle convention en tant que syndicat local de la C.S.N. L'arrivée de la C.S.N offre un second souffle aux syndiqués.

Entre les années 1980 à aujourd'hui, les liens externes du syndicat se déploient de plus en plus. La prochaine partie nous permettra toutefois de constater que malgré l'élargissement des liens externes, le pouvoir et le rôle du syndicat demeurent fragiles.

Avec les années, le syndicat local a développé des liens très étroits avec la CSN. Ces liens s'observent autant à travers la Fédération qu'à travers le Conseil central. De façon générale, ce sont principalement le président et le responsable de la communication qui assistent à ces rencontres. Ces rencontres sont des moments importants pour le syndicat local puisqu'ils permettent un échange d'information avec les autres syndicats de la région ou du même secteur industriel. Le transfert de l'information aux membres se fait principalement par le journal syndical et par

les délégués. De plus, le Conseil central de la CSN est là pour toutes questions de recherches informatiques ou juridiques.

En plus des congrès, le syndicat peut compter, depuis les années 1980, sur l'expertise d'un conseiller de la CSN. Ce conseiller offre un support pour toutes questions de gestion des griefs, de négociation collective ou de formation. Malgré cette expertise, le manque de stabilité au niveau des conseillers crée certains problèmes pour le syndicat. « Le seul problème, c'est qu'il y a un trop gros roulement, il change trop souvent de conseiller. L'expertise des conseillers est très pertinente, mais pour des affaires pressantes, ils ne sont pas au courant de tout, ce qui peut ralentir les choses » (E3 : 30.10.03). Il y a aussi des liens avec un hygiéniste de la CSN pour les questions de santé et sécurité au travail.

En ce qui concerne les liens avec les autres usines de l'organisation basées à l'étranger, ils sont presque inexistants. « Il y a une forte compétition entre les autres usines et la nôtre. Il n'existe pas de liens entre les autres pays, même les syndicats entre eux ne partagent pas leurs ressources » (E1 : 24.09.03). Toutefois, il est à noter que le syndicat local se base étroitement sur le Master Agreement, c'est-à-dire la convention collective des usines américaines pour baliser ses propres revendications.

Finalement, le syndicat local a développé des liens avec d'autres syndicats locaux de la région ainsi qu'avec d'autres syndicats de leur secteur industriel. De façon ponctuelle, le président ou le représentant en santé et sécurité sont amenés à échanger avec d'autres syndicats afin d'améliorer leur structure. En contrepartie, nous avons constaté la faiblesse des liens avec l'étranger. Le syndicat n'a aucun contact avec les autres usines de l'organisation.

Cette partie de ce chapitre nous aura permis de constater que l'historique du syndicat a guidé, d'une certaine façon, l'évolution de ses liens externes. En relation avec la régulation paritaire du changement, les liens externes ne semblent pas être des éléments déterminants. Dans les années 1994-1995, où les liens externes étaient assez solides, la régulation n'était pas encore envisagée. Dans le

même sens, depuis les années 2000, la régulation paritaire et les liens externes ont connu des progressions différentes. Bien que le syndicat local se soit appuyé sur l'expertise de la CSN pour entamer le processus de partenariat, il demeure que ce dernier a assumé de façon autonome la continuité du processus. La faiblesse de ses liens à l'étranger et l'absence de la CSN sur la scène locale du syndicat l'oblige à développer son pouvoir.

5.2 L'attitude patronale face au syndicat

Cette partie porte sur l'attitude de la direction à l'égard du syndicat. Comme il s'agit d'un élément qui a grandement évolué et qui est à l'origine du processus de régulation paritaire, nous l'aborderons en deux volets, soit avant et après 1995.

Notre hypothèse concernant cette variable stipule, que plus une direction est ouverte à l'égard du syndicat, plus la régulation paritaire sera significative. Il va sans dire qu'à l'inverse, une attitude conflictuelle présentera un degré de régulation paritaire plus faible. Par ailleurs, en se basant sur le cadre d'analyse de Jean (1999), nous avançons la seconde hypothèse voulant que plus la capacité d'action du syndicat soit forte, plus la direction sera portée à préconiser une approche coopérative. Un syndicat faible offre à l'inverse l'opportunité à l'organisation d'adopter une position plus fermée à l'endroit du syndicat.

L'année 1995

Parler de concertation en 1995 semble être insensé, voir impossible. Autant les membres du syndicat, la direction actuelle des ressources humaines, que le médiateur du Ministère du travail s'entendent pour dire que l'attitude de la direction en place dans les années antérieures à 2000 était problématique. Le déclenchement de la grève cette année-là provoqua un point de non retour dans les relations patronales-syndicales, favorisant ainsi l'éclosion du processus de partenariat.

L'attitude de la direction à cette époque peut être caractérisée de très conflictuelle. La prise de décisions se faisait de façon unilatérale et le point de vue de l'acteur syndical était tout simplement bafoué. À cet effet, le témoignage de certains

acteurs syndicaux est sans équivoque. « Jamais en 1995 aurait-on parlé de concertation ! Le directeur d'usine était bouché. Tu lui amenais des solutions pis c'était non et il n'était pas capable d'expliquer pourquoi. Il n'y avait aucune avenue possible pour négocier. C'était à sens unique carrément » (E8 : 05.12.03). Dans ce sens, le rôle du syndicat est presque limité exclusivement à la négociation de la convention collective et à l'arbitrage de griefs.

Lorsqu'on observe l'organisation du travail, aucune équipe de travail ou groupe de consultation ne sont présents dans le paysage de l'usine. Même si les documents préparés par le Ministère du travail suggèrent qu'« on reconnaît l'importance de travailler davantage en équipe » (Min : 1-2), il n'existe aucun processus structuré de consultation.

Par ailleurs, les notions de confiance et de transparence ne semblent pas faire partie de la réalité rattachée aux relations de travail. En ce sens, la communication est limitée à son expression la plus simple. La direction consulte rarement le syndicat et celui-ci est souvent placé devant des faits accomplis. En plus d'une diffusion de l'information déficiente, on constate qu'il n'existe, au début des années 1990, aucun processus structuré de consultation. Cette situation n'est pas sans rappeler les conclusions de l'étude de Lévesque (2003). En ce sens, l'implication syndicale est qualifiée d'exclusion syndicale.

Cette attitude de confrontation et de non respect se reflète également à travers la gestion de la convention collective. Le non respect des clauses de la convention, notamment en ce qui concerne l'ancienneté, engendre une importante augmentation des griefs et de cas qui se rendent en arbitrage. Dans l'ensemble, c'est plus de 200 dossiers qui sont en litiges à cette époque.

Le fait d'avoir un syndicat fort, selon les indicateurs déjà présentés, ne semble pas influencer à lui seul le partenariat. L'hypothèse de Jean (1999) ne tient donc pas ici. Une gestion conflictuelle n'est guère propice à l'éclosion d'un processus franc de partenariat. Même si le syndicat était relativement fort, la direction maintenait une ligne de conduite rigide (E2 : 30.10.03).

Ce premier regard de l'attitude de la direction à l'égard du syndicat est ainsi ponctué de conflits et d'actions unilatérales. Le syndicat n'est tout simplement pas consulté. La direction des ressources humaines était équipée pour la guerre (RH1 : 16.02.04). Il n'y avait aucun développement organisationnel. « Si un employé entrain dans le bureau, la première question qu'il se faisait poser était : est-ce que c'est pour un grief ? C'était des relations de travail basées sur le conflit » (RH1 : 16.02.04). Avec la fin de la grève, l'attitude de la direction prend une tangente complètement opposée. D'une attitude conflictuelle, on passe peu à peu à une attitude qui implique davantage l'acteur syndical. Pour reprendre les termes d'Hennebert, on constate de plus en plus une implication effective du syndicat (2003).

Au tournant des années 2000

En interrogeant les représentants syndicaux, on constate que le changement qui a le plus marqué les employés demeure le partenariat et plus précisément, le changement d'attitude de la direction. « Les gros changements en relations de travail, c'est sûr que ça a beaucoup changé. La communication entre la direction et les employés, c'est pas mal mieux que c'était. Je te dirais que depuis le dernier contrat en 1996 après notre grosse grève, là ça commencé à changer, beaucoup à part de ça. Avant c'était plus à couteaux tirés » (S4 : 10.03.04).

Ce changement d'attitude est provoqué par une restructuration importante au sein de la direction et des superviseurs. « L'arrivée d'un nouveau directeur d'usine dans les années 2000 permet une plus grande ouverture à l'égard du syndicat » (E1 : 01.10.03). Le changement de valeur et d'attitude offrent un réel contraste avec le passé. Cette ouverture s'observe de multiples façons : redéfinition de l'organisation du travail, consultation et concertation, négociation basée sur les intérêts de chacun et transparence.

Après l'intervention d'un groupe conseil externe, les choses ont commencé à changer pour l'intérêt des deux parties. L'une des premières actions posées par le nouveau directeur de l'usine a été de faire un véritable ménage auprès des membres de la gestion. Le changement de direction proposé exigeait une certaine

cohésion et ceux qui n'adhéraient pas aux nouvelles valeurs ont été congédiés. Dans l'ensemble, c'est plus d'une vingtaine de superviseurs qui ont été remerciés (RH1 : 16.02.04). Ce coup d'éclat démontrait clairement que l'attitude conflictuelle du passé n'était tout simplement plus acceptable.

Dans cette lignée, une nouvelle direction des ressources humaines a aussi été implantée. Le mandat était clair : « changer cette organisation pour faire du changement et faire un espèce de partenariat avec le syndicat » (RH1 : 16.02.04). Consciente des défis de la mondialisation et réceptive aux intérêts de la maison mère en ce qui concerne les relations patronales-syndicales, la nouvelle direction prit les mesures pour favoriser la communication et la transparence.

Cette ouverture s'observe entre autres, par la création des différents comités. Que ce soit en santé et sécurité au travail, en qualité, en organisation du travail ou en communication, l'attitude de la direction à l'égard du syndicat est de plus en plus ouverte. On consulte le syndicat pour un vaste ensemble de problématiques. La mise sur pied de plus d'une vingtaine de kaizen est un exemple précis de cette ouverture.

Par ailleurs, en ce qui concerne la convention collective, les parties sont désormais capable de siéger à une même table dans le but d'en arriver à des ententes mutuellement satisfaisantes. Interrogée à cet effet, la direction des ressources humaines affirme : « je dirais qu'en termes de tout ce qui touche la convention collective, c'est plus que de la consultation, c'est carrément de l'entente mutuelle. Ça dépend des sujets, tout ce qui touche l'organisation du travail, c'est au moins de l'information, c'est au moins de l'écoute de leur point de vue. C'est souvent de l'entente mutuelle » (RH1 : 16.02.04). Toutefois, pour tout ce qui touche la production, cela demeure une prérogative patronale. La capacité de production et le type d'items produits sont décidés de façon unilatérale par l'employeur. « Le partenariat, il en reste que l'investisseur, ce n'est pas le syndicat. Le syndicat n'a pas mis d'argent dans l'entreprise. Donc comment on va développer l'entreprise, je pense que ce n'est pas au syndicat de décider » (RH1 : 16.02.04). Et en réalité, cette façon de concevoir ce droit de gérance est pleinement endossée par le syndicat (E1 : 24.09.03).

À la lumière de ce que nous venons de voir, deux éléments doivent être retenus. Dans un premier temps, nous avons pu constater que l'attitude patronale a connu une profonde mutation au tournant des années 2000. D'une approche conflictuelle, l'attitude de la direction s'est peu à peu orientée vers une attitude davantage ouverte à l'égard du syndicat. Notre second constat, étroitement lié au premier, concerne le changement au sein de la direction. L'arrivée d'un nouveau directeur d'usine, qui a su trouver une direction des ressources humaines qui partageait ses valeurs et sa vision des relations patronales-syndicales, a été un élément catalyseur. S'en est suivi une éclosion de différents comités conjoints nous permettant de mieux saisir cette attitude coopérative de la part de l'employeur. Les raisons qui expliquent ce changement de direction sont multiples. Premièrement, la maison mère avait été claire : l'investissement serait offert en premier lieu aux usines qui affichent de bonnes relations de travail. Deuxièmement, le passé conflictuel de l'usine avait entaché son image et le portrait devait maintenant changer. Finalement, le processus de changement, entamé à l'usine ne pouvait se faire sans l'appui du syndicat. Comme la compétitivité est une réalité de plus en plus présente et que le changement et l'innovation sont nécessaires, l'amélioration des relations patronales-syndicales était une préoccupation majeure. La venue d'un nouveau directeur d'usine a donc facilité ce changement culturel.

Pour ce qui est de nos hypothèses de recherche, deux constats sont à souligner. Contrairement aux résultats de Jean (1999), la force du syndicat ne semble pas avoir eu d'impact favorable sur l'attitude de la direction. Vers les années 1994 à 1995, la capacité d'action du syndicat est considérée comme étant assez élevée, ce qui n'empêche pas la direction de s'opposer farouchement au syndicat. La deuxième conclusion vient valider notre autre hypothèse. Comme les résultats de l'étude de Lapointe (1999) et de Jean (1999), l'attitude de la direction semble influencer la régulation paritaire du changement. Ainsi, l'attitude plus ouverte de la direction en 2003 renforce positivement la régulation. Cela engendre une situation totalement opposée à celle de 1995. À cette époque, l'attitude conflictuelle de la direction pouvait s'observer à travers la faiblesse de la régulation.

5.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines

L'hypothèse que nous avons avancé est la suivante : plus l'organisation misera sur des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices, plus on devrait percevoir chez les employés une meilleure implication face au travail. Ce qui devrait, par le fait même, paraître dans le degré de paritarisme. Estimant que ces bonnes pratiques influencent positivement l'implication des employés (Lapointe et al., 2001), nous avançons l'hypothèse que cela devrait avoir des répercussions sur leur désir de s'investir dans le processus de concertation patronale-syndicale.

L'importance du département des ressources humaines comme principal interlocuteur de l'organisation, est un élément dynamique de la régulation paritaire. Dans le processus élaboré en matière de concertation patronale-syndicale, c'est surtout les ressources humaines qui assurent le lien avec le syndicat. Pour les représentants syndicaux rencontrés, la présence des RH est capitale. « La direction des RH est importante. C'est avec eux qu'on discute. Au pire quand tu n'arrives pas à quelque chose, tu peux aller voir le directeur de l'usine, mais tout se passe avec les relations humaines » (E8 : 05.12.03).

En ce qui concerne l'étendue des pratiques de gestion des ressources humaines, nous n'avons décelé aucune différence majeure à travers les années observées. Toutefois, force est d'admettre qu'avec la venue d'une nouvelle direction en ressources humaines, les pratiques se sont quelque peu diversifiées. Ainsi, on constate qu'à partir des années 2000, on retrouve un plan individualisé de formation pour les employés, un programme de préparation à la retraite et un programme d'accès à l'égalité.

En relation avec la régulation paritaire du changement, ces nouvelles pratiques apparaissent au moment même où le processus connaît son ascension.

Tableau 6 : Indicateurs en gestion des ressources humaines

Pratiques de gestion des ressources humaines	1994 à 1995	2000 à 2003
Plan individualisé de formation des employés	NON	OUI
Régime d'avantages sociaux individualisé	CADRES ET PROFESSIONNELS – RÉGIME FLEXIBLE	CADRES ET PROFESSIONNELS – RÉGIME FLEXIBLE
Programme d'aide aux employés	OUI	OUI
Programme de préparation à la retraite	NON	OUI
Politique d'équilibre travail famille	NON	NON
Horaire flexible	NON	NON
Partage du travail	NON	NON
Programme d'accès à l'égalité	NON	OUI
Programme d'équité salariale	OUI	OUI
Rémunération variable	CADRES ET PROFESSIONNELS SEULEMENT	CADRES ET PROFESSIONNELS SEULEMENT

Discussion

Ce chapitre sur l'analyse des résultats nous a permis dans un premier temps d'identifier les indicateurs qui pouvaient influencer la régulation paritaire du changement. Observés comme un ensemble plutôt qu'à titre individuel, ces indicateurs nous auront permis de mieux saisir l'étendue de la dynamique sociale au niveau local. Deuxièmement, ce chapitre aura été l'occasion de valider ou non nos hypothèses de départ. Nous en sommes venus à la conclusion que chaque indicateur avait une valeur particulière et que l'attitude de la direction s'était avérée être un élément déterminant de la régulation paritaire. En plus de ces éléments, quatre constats plus spécifiques ont ressorti de ce chapitre. Ces constats sont la faiblesse du militantisme des membres, le manque d'unité des équipes de travail, la structure locale du syndicat et l'attitude de la direction face au syndicat.

Le premier constat concerne la faiblesse du militantisme des membres. À travers nos entretiens, il est ressorti que l'implication des membres à la vie syndicale a toujours été un élément de questionnement. À travers le temps, par exemple, les assemblées syndicales ont toujours été désertées. Même avec un quorum de 30 personnes, qui représente en 2004 seulement 2% de l'ensemble des membres, l'exécutif réussit rarement à l'atteindre. Selon les représentants syndicaux, il serait toutefois erroné de prétendre à une équation entre la faible participation aux assemblées et le pouvoir réel du syndicat. En effet, pour les assemblées qui touchent directement l'intérêt des travailleurs, comme le renouvellement de la convention collective, la question des horaires de travail ou la question salariale, nous ne serions pas surpris de voir près de 90% des syndiqués présents.

Le type de changement introduit peut expliquer en partie cette faiblesse du syndicat. Les changements qui ne touchent pas directement les employés syndiqués peuvent engendrer ce désintéressement face aux assemblées. Ainsi, les changements qui touchent la gestion de la qualité, par exemple, ne semblent pas créer de réel mouvement de solidarité. À l'opposé, les changements qui touchent la convention collective ou les clauses salariales vont susciter un vif intérêt auprès

des syndiqués. La nature des changements semble donc influencer l'implication ou non des membres tel que démontré dans l'étude de Bourque (1999).

Dans le même sens, ce chapitre nous permet de constater que le type de changement implique des degrés variables de régulation paritaire. Comme l'avançaient les résultats de Lapointe et al. (2001), les changements qui touchent la production sont des prérogatives patronales et les décisions prises demeurent unilatérales. Le syndicat (E1 : 24.09.03 et E8 : 05.12.13) ne tente même pas de s'immiscer dans ce champ de compétences patronales. Il est à noter que pour cette étude, nous nous sommes intéressés davantage aux changements touchant l'organisation du travail, la qualité et la gestion de la convention collective. En 1995, mis à part pour les questions portant sur la convention collective, le syndicat demeure exclu du processus de régulation. À l'opposé, l'année 2003 offre un espace beaucoup plus important pour le syndicat. La mise sur pied de kaizen et la formation des comités sont des exemples de renforcement de la régulation paritaire. On retient ainsi les résultats de Lévesque et Murray (1998) selon lesquels l'étendue de la régulation paritaire du changement varie selon la nature des changements (1998; 106).

Le deuxième constat qui ressort de ce chapitre touche le défi relié au manque d'unité entre les équipes de travail. Répartis sur quatre équipes de travail, les membres du syndicat auraient que très peu de liens entre eux. Dans le même sens, puisque les réalités de soir sont quelque peu différentes de celles de jour, il demeure difficile de retrouver un consensus général. Ce constat soulève la question de la fragilité de la cohésion interne du syndicat. Le rôle du Conseil syndical devient ainsi capital pour solidifier les liens des membres entre eux. Nos entretiens nous ont permis de constater que le conseil assurait bien ce rôle. Un réseau de communication interne efficace permet donc la transmission d'information d'une équipe à l'autre et assure le soutien de la cohésion syndicale.

Nous avons également pu constater dans ce chapitre une certaine scission entre les valeurs générationnelles. Depuis quelques années, l'usine a embauché bon nombre de nouveaux employés. Ces derniers arrivent dans un milieu syndiqué fort d'un

grand historique. Plusieurs conflits internes, de grandes revendications et quatre grèves ont déjà meublé le passé de l'usine. Bien que non problématique, ce choc générationnel, s'il en est un, crée quand même une distance entre les nouveaux et les plus anciens.

Un troisième constat qui ressort de ce chapitre et qui nous apparaît significatif, touche la structure locale du syndicat. En comparaison avec le passé, la structure locale du syndicat a connu un développement important. La mise sur pied de plusieurs comités et l'augmentation des libérations syndicales auront offert au syndicat une présence assidue aux différentes tables de négociations. Par contre, la participation des membres de l'exécutif aux comités aura été à l'origine d'un certain isolement et aura fait naître un sentiment de mécontentement des membres.

La question de l'isolement des membres envers l'exécutif a aussi soulevé plusieurs débats..Il y a d'abord eu la question des libérations syndicales. Libérés à temps plein pour siéger à l'un des quatre comités (communication, qualité, SST et formation) les membres de l'exécutif, pour certains, ont tout simplement perdu le poulx des membres. C'est le cas très précis du représentant syndical qui s'est retiré du comité de communication pour ces raisons. Cet isolement est aussi créé par le rôle que doivent désormais jouer les membres de l'exécutif en tant que « nouveaux gestionnaires ». Comme nous l'avons déjà souligné, le syndicat est présent à travers plusieurs comités. Il doit négocier quotidiennement et le transfert d'information aux membres se fait parfois au compte-gouttes. Soucieux de maintenir le rapport de force avec la direction, cette attitude est une nécessité.

Cette situation a ainsi entraîné un certain mécontentement des membres. L'expression populaire « coucher avec le boss » se fait parfois entendre. Dans le même sens, des graffitis alimentent à l'occasion les murs des toilettes en guise de contestation. Soucieux de l'opinion des membres, l'exécutif syndical cherche à les informer le plus adéquatement possible sur la nécessité et sur le rôle qu'ils jouent auprès de l'employeur pour la défense de leurs droits.

En étroite relation avec la régulation paritaire du changement, ce sombre portrait présenté à travers ces constats ne semble toutefois pas nuire à la démarche. Selon l'exécutif syndical, le pouvoir du syndicat est bien solide et il ne s'agirait que d'un événement pour voir les membres solidaires les uns envers les autres. En ce sens, la grève de 1995 est un exemple tangible comme quoi la solidarité syndicale et le militantisme des membres sont bien présents.

Le quatrième et dernier constat fait référence à l'attitude de la direction à l'égard du syndicat. À travers cette étude, nous avons tenté de cerner les raisons qui ont amené la direction à modifier son approche à l'égard du syndicat. Plusieurs éléments sont ici retenus. Avec une nouvelle direction d'usine, les relations patronales-syndicales ont connu un progrès significatif. Plus ouverte et davantage à l'écoute du syndicat, cela a renforcé la régulation paritaire du changement. Le changement d'attitude de la direction peut également s'expliquer par des motifs économiques. Nous l'avons souligné dans le chapitre traitant de l'état des connaissances, la mondialisation a créé une véritable pression au niveau local. L'acquisition de l'usine québécoise par des intérêts étrangers a engendré une vive concurrence interne. Comme l'entreprise investit aux endroits jugés profitables (Wells 1993), chaque usine du groupe entre ainsi en pleine compétition. Dans le même sens, cette concurrence s'accroît par l'ouverture des marchés. L'usine québécoise est confrontée quotidiennement à des usines étrangères qui offrent des coûts de production et des salaires parfois moins élevés (Bourque et Rioux 1994). N'oublions pas non plus que la haute direction a fait savoir ouvertement qu'elle investirait uniquement aux endroits où les relations de travail sont bonnes et où on observe un potentiel économique (RH1 : 16.02.04).

Devant cette réalité, on peut avancer l'idée que le contexte économique a grandement influencé l'attitude patronale envers le syndicat. En 2003, on voit donc le syndicat et la direction locale travailler conjointement pour la survie de l'usine. L'analyse de nos résultats doit donc retenir comme éléments importants le type de changement et le contexte économique qui influencent ainsi la régulation paritaire du changement. Cette conclusion mérite cependant une analyse un peu plus approfondie. En ce sens, qu'est-ce qui précède le changement dans la régulation

paritaire et qu'est ce qui l'accompagne. Autrement dit, quelle est la véritable lecture que nous devrions avoir du tableau 7 en tenant compte évidemment du contexte économique, du contexte commercial de l'entreprise et la nature du changement?

La notion de régulation paritaire du changement est une réalité présente à travers les deux périodes étudiées. Néanmoins, les résultats de ce mémoire présentent une évolution de la régulation à travers le temps. Le contexte commercial des années 1990 semble avoir influencé la dynamique sociale. L'importance de la concurrence, influencée notamment par la mondialisation, commande aux entreprises soucieuses de demeurer compétitives de procéder à des changements. Mais sans l'appui des employés, le changement est-il possible?

En observant le militantisme des membres, on constate un possible lien de causalité avec la notion de changement. En 1995, le syndicat prend conscience des impacts de la mondialisation. Devant un employeur qui rejette son désir d'implication, le conflit éclate. La force du militantisme des membres commande ainsi une modification de l'attitude patronale pour assurer la compétitivité de l'usine. Avec l'arrivée d'un nouveau directeur d'usine, les éléments sont en place pour renforcer la régulation paritaire. Ce directeur prend rapidement conscience que pour instaurer des changements à l'organisation du travail, l'appui du syndicat est essentiel. On implique donc le syndicat à travers plusieurs comités.

Par ailleurs, est-il vrai que le type de changement implique un niveau varié de régulation paritaire? Nos entretiens indiquent qu'effectivement il y a un lien de causalité. Les changements qui touchent la technologie et les orientations stratégiques impliquent un très faible niveau de régulation paritaire. La direction n'implique tout simplement pas le syndicat et ce dernier s'en dissocie sans contestation. À l'opposé, pour des questions qui touchent l'organisation du travail et les conditions de travail, le syndicat est fortement impliqué.

La régulation paritaire est selon nous alimentée par le type de changement introduit et le contexte économique. En ce sens, l'interaction entre la capacité

d'action du syndicat et l'attitude de la direction face à ce dernier peut être influencée par le contexte propre de l'usine. Devant une réalité économique concurrentielle et en réponse à une maison mère soucieuse d'investir là où il y a de bonnes relations de travail, la régulation paritaire s'est renforcie pour l'intérêt des parties.

TABLEAU 7 : TABLEAU SYNTHÈSE

Capacité d'action du syndicat	1994 à 1995	2000 à 2003	Hypothèses	Validation des hypothèses
Militantisme des membres	Élevé	De moyen à faible	<ul style="list-style-type: none"> Plus un syndicat local est en mesure de compter sur des membres militants et qui adhèrent à ses objectifs, plus il sera en mesure d'influencer le degré de régulation paritaire du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le militantisme des membres pousserait la régulation paritaire vers un pôle plus élevé.
Position du syndicat face au changement	Appui inconditionnel et d'opposition	Attitude proactive et appui conditionnel	<ul style="list-style-type: none"> Plus un syndicat est en mesure d'endosser une position proactive dans l'application et la gestion du changement, plus on devrait assister à un fort degré de régulation paritaire. Si le syndicat s'oppose au changement, il devrait se produire une régulation paritaire plus faible. 	<ul style="list-style-type: none"> L'hypothèse est confirmée pour les deux périodes observées. L'autonomie et la proactivité du syndicat en 2003 correspondent à un niveau élevé de la régulation paritaire.
Structure locale sophistiquée	Très peu sophistiquée	Sophistiquée	<ul style="list-style-type: none"> Un syndicat en mesure d'augmenter le degré de sophistication de sa structure, et en mesure d'assurer sa représentativité, devrait consolider son implication dans la régulation paritaire du changement. À l'opposé, une communication difficile et un nombre insuffisant de délégués auront comme conséquence de diminuer le degré de régulation paritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> L'hypothèse de départ est ainsi validée. Contrairement à 1995 où le syndicat est très peu sophistiqué, l'année 2003 présente une structure syndicale très évoluée. La régulation paritaire suit le même mouvement.
Liens externes	Liens assez étendus	Liens assez étendus	<ul style="list-style-type: none"> Plus un syndicat entretient des liens avec le « grand » syndicat, plus le degré de régulation paritaire devrait être fort. 	<ul style="list-style-type: none"> L'hypothèse ne peut être validée de façon univoque. Les liens externes suivent une tangente normale ce qui ne semble pas influencer la régulation.
L'attitude patronale face au syndicat	Conflictuelle	Coopérative	<ul style="list-style-type: none"> Plus une direction est ouverte à l'égard du syndicat, plus la régulation paritaire sera significative. Il va sans dire qu'à l'inverse, une attitude conflictuelle présentera une régulation paritaire plus faible. 	<ul style="list-style-type: none"> L'attitude de la direction semble valider l'hypothèse formulée. En 1995 alors que la régulation est faible, l'attitude de la direction était qualifiée de conflictuelle. En 2003, c'est l'opposé.
Pratiques de gestion des ressources humaines	Moyennement sophistiquées	Sophistiquées	<ul style="list-style-type: none"> Plus l'organisation mettra sur des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices, plus la régulation paritaire sera forte. 	<ul style="list-style-type: none"> L'hypothèse est ici confirmée. L'étendue des PGRH aurait tendance à influencer positivement la régulation paritaire.

Conclusion

Aperçu synoptique

À travers cette étude, nous avons tenté de mieux saisir l'impact de la dynamique sociale sur le degré de régulation paritaire du changement. Avec la mondialisation qui accroît la compétitivité et qui redéfinit les limites du capitalisme moderne, nous avons tenté d'en explorer les répercussions sur l'organisation du travail et surtout sur les relations patronales-syndicales. Inspirés des travaux de Bourque (1999), Jean (1999), Lapointe (2001) et Lévesque et Murray (1998), nous avons cherché à identifier les éléments qui influencent la régulation paritaire en contexte de mondialisation.

Notre principal objectif était de valider l'hypothèse voulant que la capacité d'action du syndicat puisse influencer directement le degré de régulation paritaire du changement. Pour mesurer l'étendue de la capacité d'action du syndicat, quatre dimensions furent retenues : le militantisme des membres, la position du syndicat à l'égard du changement, la sophistication de la structure syndicale et les liens externes. Pour modeler cette dynamique, l'attitude de la direction à l'égard du syndicat devait s'avérer une variable importante. Autrement dit, nous avons cherché à mesurer l'ouverture de la direction face au syndicat, tout en conservant l'hypothèse formulée selon laquelle la force du syndicat pouvait aussi influencer la position de l'attitude patronale à son égard (Jean 1999). Par ailleurs, nous avons supposé que le type de changement introduit, tout comme le contexte économique pouvaient influencer la dynamique sociale.

Le premier chapitre de ce mémoire présente la question de recherche. Après l'avoir défini, nous avons tenté de souligner certaines problématiques rattachées à notre objet d'étude. En fait, trois éléments ont été identifiés : la nécessité d'étudier les relations de travail au niveau local, de favoriser une meilleure compréhension de l'acteur patronal et de mieux saisir l'importance de cette dynamique dans le contexte industriel actuel.

Le deuxième chapitre nous aura permis d'identifier certaines approches théoriques rattachées à notre objet d'étude. Après avoir présenté quelques aspects du contexte économique et avoir défini les concepts, nous avons abordé deux thèses opposées quant aux répercussions de la mondialisation sur le pouvoir syndical et sur les dynamiques sociales en général. L'une affirmait que la mondialisation conduisait inévitablement à l'affaiblissement du syndicat (Beaucage et Lafleur 1994, Lucio et Weston 1994 et Mueller 1996) et l'autre avançait que la mondialisation était un processus ouvert et que son impact réel sur le pouvoir syndical restait à déterminer (Bélanger et Thuderoz 1998, Lapointe 1998, Lévesque et Murray 1998, Gallie et Rose 1996).

Le troisième chapitre nous a permis de présenter la méthodologie de recherche, le plan d'observation et la méthode préconisée pour l'analyse de nos résultats. Comme nous avons favorisé une analyse qualitative, une recherche de types descriptive, explicative et de classification nous est apparue la plus appropriée. Cette méthode devait ainsi nous permettre de dresser un portrait très précis de l'évolution de la régulation paritaire à l'usine étudiée. Partant d'un canevas établi dans la littérature (Jean 1999 et Lévesque et Murray 1998), nous avons pu observer nos indicateurs afin de mieux saisir le dynamisme des relations patronales-syndicales. Pour ce faire, l'utilisation d'une méthode de triangulation des sources nous a semblé être la plus appropriée. Nous avons d'abord mené des entrevues semi dirigées avec les représentants syndicaux et patronaux. Une grille d'entrevue personnalisée à chaque acteur a été utilisée. Par la suite, l'observation directe des sujets en entreprise nous a aidé à mieux comprendre l'organisation du travail et de la production. Finalement, comme dernière source, nous avons consulté un nombre important de documents patronaux et syndicaux (convention collective, procès verbaux, projets, etc. Cette méthodologie nous aura aussi aider à comparer les données et ainsi valider la véracité des faits.

Le quatrième chapitre a été l'occasion de présenter le contexte global du secteur industriel auquel se rattache l'usine étudiée. La présentation de la structure interne de l'usine, des produits et du marché desservi, tout comme la présentation du processus de concertation ont aussi été abordées dans ce chapitre.

Le caractère analytique de ce chapitre nous a aidé à mieux comprendre l'évolution historique de notre variable dépendante; la régulation paritaire du changement. Nous avons constaté qu'au lendemain de 1995, année où une importante grève a touché l'usine, la régulation paritaire a connu une ascension. Plusieurs éléments ont été identifiés pour qualifier ce changement dans les relations patronales-syndicales. Le passé conflictuel en matière de relations de travail, la venue d'investisseurs étrangers, l'arrivée d'un nouveau directeur d'usine, qui a tôt fait de remplacer près de 75 % de la direction en place et la concurrence avec les usines de cette entreprise étrangère, figurent parmi les principaux facteurs ayant favorisé l'émergence et le renforcement de la régulation paritaire du changement.

Par ailleurs, après avoir identifié l'éclosion du processus, nous avons tenu à travers ce chapitre, à présenter son évolution entre 1994 et 2003. Pour y parvenir, quatre critères émanant de notre modèle conceptuel ont été observés. Il s'agit du degré de participation du syndicat, des objets discutés, du moment de l'implication des acteurs aux prises de décisions et de l'institutionnalisation des mécanismes.

Dans les années 2000, l'implication du syndicat local aura connu une progression importante. Confiné à un rôle effacé et même parfois de soumission, son implication emprunta une toute autre tangente avec la venue du nouveau directeur d'usine. Le syndicat peut désormais émettre des opinions et des recommandations autonomes autant en termes d'organisation du travail, de relations de travail que sur des questions de qualité. Aidés également par plusieurs intervenants externes, comme des firmes de consultants et les deux paliers gouvernementaux, l'acteur patronal et le syndicat ont pu établir des bases solides en terme de régulation paritaire du changement.

Néanmoins, une grande conclusion de ce chapitre nous permet de saisir toute la fragilité du processus. Sans mécanismes d'institutionnalisation, la démarche repose sur le bon vouloir des participants. Avec son lot de hauts et de bas, les relations patronales-syndicales s'appuient tout de même sur des assises de respect, de transparence et d'écoute mutuelle pour l'intérêt de tous.

Comme cinquième et dernier chapitre, nous avons présenté l'analyse de nos résultats et confirmé l'hypothèse voulant que l'étendue des dynamiques sociales ait un impact significatif sur la régulation paritaire du changement.

Nous avons ainsi été en mesure de confirmer la plupart de nos hypothèses de départ. L'étude de la dynamique sociale au niveau local nous permet de mieux comprendre l'évolution ou le degré de régulation paritaire du changement. Par ailleurs, le militantisme des membres, la position du syndicat face au changement, la structure locale du syndicat et les liens externes ont été analysés comme un ensemble plutôt que comme entités distinctes. C'est donc dire que l'interaction entre ces indicateurs aura influencé les relations patronales-syndicales.

Forces et limites

D'autre part, nous avons tenté, tout au long de ce mémoire, de répondre à un ensemble de questions et de valider ou non nos hypothèses de départ. Au fil de nos rencontres et de nos lectures, de nombreuses interrogations sont venues enrichir notre questionnement. Par ailleurs, le fait d'avoir été si près de l'exécutif syndical nous semble être une grande force de ce mémoire. Nous avons passé des journées entières dans le local syndical. Plongés dans la réalité quotidienne du syndicat, nous avons été en mesure d'observer l'importance de la cohésion interne des membres. De plus, l'immense disponibilité du président syndical tout comme celle de l'ancien président, nous aura apporté de précieux éléments de compréhension de l'historique syndical.

À l'opposé, le peu de temps investi avec les membres de la direction nous a offert un portrait un peu moins précis de l'acteur patronal. Bien que cela ne représente guère une problématique, il nous apparaît que la compréhension du sujet aurait été bonifiée par un nombre plus élevé de rencontres. Dans le même sens, comme l'ancien directeur des ressources humaines ne figure plus dans la structure de l'organisation, nous n'avons pu recueillir son témoignage.

Une autre limite concerne la fiabilité des entrevues effectuées avec les acteurs. Nos questions ont cherché à retracer l'histoire de l'usine depuis sa fondation dans les années 1960. Malgré le bon vouloir des intervenants, force est d'admettre que la mémoire sélective doit être prise en considération dans notre compréhension du sujet. Il est possible que des éléments jugés pertinents dans les années 1970 ou 1980 ne sont pas ressortis lors de nos entrevues. Malgré tout, le fait d'avoir rencontré plus d'une quinzaine de syndiqués nous permet de corriger en partie cette faiblesse.

Pistes de recherche

Ceci dit, nos recherches nous ont amené à esquisser quelques pistes additionnelles de recherche. Ces pistes sont : l'implication des investisseurs étrangers, l'analyse des acteurs concernés, les liens externes du syndicat et la possibilité d'une analyse comparative.

Une première piste de recherche concerne l'implication des investisseurs étrangers. Acquis à la fin des années 1980, l'usine de fabrication de pièces automobiles a connu de profonds changements, autant technologiques que culturels. Basée sur le travail d'équipe, sur la concertation et sur un haut niveau de productivité, cette nouvelle culture a-t-elle favorisé la démarche de régulation paritaire du changement ? Autrement dit, serait-il possible de mesurer l'impact que peuvent avoir les investissements étrangers sur la transformation des relations de travail ? Il pourrait être pertinent de connaître le niveau décisionnel de la direction locale face aux investisseurs étrangers.

Dans le même sens, la venue d'un acteur étranger vient-elle renforcer la dynamique sociale au niveau local ? Autrement dit, est-il possible de croire que la venue de ces investisseurs ait changé la dynamique sociale à l'usine, au point tel que les acteurs patronaux et syndicaux se soient scindés afin de conserver leur visibilité envers les autres usines du groupe ? Conscients des impacts de la mondialisation, le syndicat local, tout comme la direction auraient pris conscience de l'enjeu actuel que représente à long terme la survie de l'usine, pour œuvrer conjointement au succès de cette dernière.

En ce sens, la concurrence interne qui se substitue à la concurrence traditionnelle, issue des autres entreprises, provoquerait-elle une dynamique nouvelle entre le syndicat et la direction ? Nouvel enjeu du capitalisme ou simple stratégie organisationnelle, il n'en demeure pas moins qu'au niveau local, on ne peut demeurer passif envers cette réalité. Le fait de faire partie d'une organisation mondiale présente dans plus d'une vingtaine de pays, représente-t-il un nouveau défi, en comparaison avec une organisation qui œuvre principalement au niveau régional ?

Ce questionnement rejoint les résultats de Jean (1999). Une régulation paritaire élevée serait selon lui une solution de plus en plus recherchée pour assurer la compétitivité des entreprises. Dans le même sens, Lévesque et Murray (2001) avancent l'idée que « les employeurs qui souhaitent améliorer les performances productives et sociales de leur usine sont « condamnés » à faciliter le travail du syndicat, en particulier à favoriser sa participation dans le processus de changements » (2001 : 194). Le fait d'avoir orienté notre étude davantage au niveau local explique l'absence d'éléments de réponse à cette question.

C'est donc dire qu'en plus des éléments définis dans notre modèle d'analyse, il serait pertinent d'explorer cet élément rattaché à la provenance des investissements. La direction, tout comme le syndicat, auraient avantage à travailler conjointement pour assurer la survie de l'usine. Cet élément n'est pas sans rappeler notre mise en garde présentée au tout début de cette étude. En effet, lors de la présentation de notre modèle d'analyse, nous avons supposé que le contexte économique pouvait influencer la relation entre nos différentes variables.

Une deuxième piste de recherche demande l'analyse plus approfondie des acteurs impliqués dans le processus de régulation. Principaux acteurs de la démarche, les membres de l'exécutif syndical et de la direction ont-ils la capacité de diffuser cette nouvelle culture au niveau hiérarchique inférieur ?

Notre étude de la régulation paritaire du changement nous a fait constater que les principaux acteurs semblaient isolés par le processus. C'est principalement le cas pour les membres de l'exécutif syndical. Libérés à temps plein pour siéger à différents comités, les membres de l'exécutif semblent avoir été coupés de la réalité syndicale. Dans l'étude de la solidarité syndicale, quel est donc l'impact réel de cette observation ? Comme *nouveaux gestionnaires* de l'usine, l'exécutif s'éloigne-t-il de ses membres ?

Une autre piste de recherche implique une analyse plus approfondie des liens externes du syndicat local. Dans l'étude de la capacité d'action du syndicat, est-il possible de mesurer l'impact que peuvent avoir les liens entre les syndicats locaux d'une même entreprise ? Conscients que la mondialisation crée une concurrence interne, quels impacts ou quels avantages les syndicats locaux peuvent-ils avoir d'une éventuelle collaboration ? Dans le même sens, une analyse plus poussée du rôle joué par la CSN dans l'élaboration du processus de régulation paritaire nous semble nécessaire. Cela pourrait nous permettre d'avoir une idée plus approfondie des acteurs qui ont influencé directement la démarche.

Finalement, les résultats de cette étude ouvre la porte à de futures analyses comparatives tant au niveau sectoriel que national. En présentant les éléments qui influencent la régulation paritaire du changement, le modèle d'analyse présenté ici peut servir de base à d'éventuelles études. À l'instar des études menées par Bourque (1999), Jean (1999) et Lévesque et Murray (1998), nos résultats apportent des éléments additionnels pour la compréhension du phénomène. Dans l'ensemble, les résultats de cette étude répondent aux nombreuses interrogations soulevées à l'amorce de ce mémoire. Bien que cet ouvrage ne prétende pas offrir des solutions nouvelles, nous espérons qu'il apportera aux participants de cette étude des éléments pertinents pour la poursuite du processus de régulation paritaire. Impliqués dans un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur, les acteurs patronaux et syndicaux ont donc intérêt à mieux saisir toute l'importance de la dynamique sociale face à la régulation. D'autre part, nous espérons que les acteurs prendront conscience que la régulation est une réalité bien fragile et que l'apport de tous est nécessaire à la poursuite et au succès de la démarche.

Bibliographie

- AKTOUF O. (1992) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 213p.
- ANGERS, M. (1992) *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal, Centre éducatif et culturel, 365p.
- APPLEBAUM, Eileen et Rosemary BATT (1994) *The New American Workplace: Transformation Work Systems in the United States*, Ithaca, New York: ILR Press, 287p.
- AGARWALA, Tanuja (2003) « Innovation human resources practices and organizational commitment: an empirical investigation », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 2, 175-197.
- BEAUCAGE, André et Charles LAFLEUR (1994) « La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980 », *Actes du XXXe congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*, E. Déom et A.E. Smith, dir., Québec: ACRI, 17-33.
- BEAUCAGE, André (1996) « Échanges internationaux et concurrence sur le marché du produit : réflexions sur l'évolution du contexte économique du système de relations industrielles », *The Globalization of the Economy and the Worker*. A.Giles, A.E. Smith et G. Trudeau, dir., Québec, CIRA, 23-42.
- BÉLANGER, Jacques (2000) *L'influence de la participation des employés sur la productivité: État de la recherche*, Direction de la recherche appliquée. Politique stratégique, DRHC.
- BÉLANGER, Jacques et Christian THUDEROZ (1998) « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 39, no.3, 469-494.
- BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY (2002) « Towards A New Production Model : Potentialities, Tensions and Contradictions » *Work and Employment relations in the High-Performance Workplace*, Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe, dir., London/New York : Continuum, 15-71.
- BETCHERMAN, Gordon, Kathryn McMULLEN, Norm LECKIE et Christina CARON (1994) *The Canadian Workplace in Transition*, Kingston, Ontario, IRC Press, 142p.
- BIGRAS, Yvon et Gilles BOURQUE (2001) « La gestion de la production et les relations de travail : le cas de l'industrie nord-américaine de l'automobile » *Rapport sur les nouvelles tendances soumis au comité sur l'organisation du travail de l'industrie des équipements de transport terrestre*, 138p.

- BOURQUE, Reynald (1999) « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail: Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no.1, 136-167.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX (1994) « Tendances récentes dans la négociation collective et de l'organisation du travail dans l'industrie des pâtes et papier au Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relation*, vol.49, no.2, 730-749.
- BOURQUE, Reynald (1995) « Les transformations de la négociation collective dans le contexte nord-américain » *Le travail et son milieu. Cinquante ans de recherche à l'École de relations industrielles*, Reynald Bourque et Gilles Trudeau, dir., Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 185-201.
- BOURQUE, Reynald et Lynn HAMEL (1999) « La réorganisation du travail à l'usine Scott-Kruger de Crabtree au Québec de 1992 à 1997 », *La Gazette du travail*, hiver, vol. 2, no. 4, 74-81.
- CAPPELLI, Peter et Robert McKERSIE (1987) « Management Strategies and the Redesign of Workrules », *Journal of Management Studies*, vol.24, no.5, 441-462.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anthony GILES (1998) « La mondialisation, le travail et les relations industrielles », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.53, no.1, 13-23.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA (1992) « Adjustment and restructuring in canadian industrial relations: challenges to the traditional system », *Industrial relation in Canadian industry*, 1-38.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec (2002) « Rapport d'enquête sur les besoins de main-d'œuvre et en formation dans l'industries du caoutchouc du Québec ».
- CONTANDRIOPOULOS, A-P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, DENIS J.-L. et BOYLE P., (1990) *Savoir préparer une recherche*, Montréal: PUM, 134p.
- COOKE, William (1990) *Labor-Management Cooperation: New Partnership or Going in Circle?* Kalamazoo: Upjohn Institute for Employment Research, 189p.
- COOKE, William N. et David G. MEYER (1990) « Structural and Market Predictors of Corporate Labor Relations Strategies », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, no.2, 280-293.
- CORIAT, Benjamin et Olivier WEINSTEIN (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française, 218p.

- CROZIER Michel et Erhard FRIEDBERG (1977) *L'acteur et le système*, Paris: Éditions du Seuil, 436p.
- CUTHER-GERSHENFELD, J. (1991) « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, no.2, 241-260.
- EATON, Adrienne E. et Paula VOOS (1992a) « Lean Production, Labor Control, and Post-Fordism in the Japanese Automobile Industry », *North American Auto Unions in Crisis: Lean Production as Contested Terrain*, W.C. Green et E. J. Yanarella, dir., Albany, State University of New York Press, 9-40.
- EATON, Adrienne E. et Paula VOOS (1992b) « Unions and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation, and Employee Participation », *Unions and Economic Competitiveness*, L. Mishel et P. Voos, dir., Armonk, M. E. Sharp, 173-215.
- EDWARDS, P.K. (1992) « La recherche comparative en relations industrielles: l'apport de la tradition ethnographique », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 47, no.3, 411-437.
- FERNER, Anthony et Paul K. EDWARDS (1995) « Power and Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, no.2, 229-257.
- GAGNON, Mona-Josée (1994) « L'action syndicale dans les milieux de travail », *Le syndicalisme: état des lieux et enjeux*. Institut québécoise de recherche sur la culture. Collection Diagnostic, 83-103.
- GALLIE Duncan et Michael ROSE (1996) « Employer Policies and Trade Union Influence », D. Gallie, R. Penn et M. Rose, dir., *Trade Unionism in Recession*, Oxford, Oxford University Press, 33-64.
- GILES, Anthony (1996) « Globalization and Industrial Relations », *The Globalization of the Economy and the Worker*, A. Giles, A.E. Smith et G. Trudeau, dir., Québec: CIRA, 3-22.
- GRANT, Michel (2001) « La FTQ et la nouvelle organisation du travail : de la menace au défi » *La FTQ, ses syndicats et la société québécoise*, Yves Bélanger, Robert Comeau et Céline Métivier, dir., Collection « Leaders du Québec contemporain », 67-82.
- GRAWITZ, M. (1984) *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1073p.
- GROUPE DE LISBONNE (1995) *Limites à la compétitivité*, Montréal, Boréal, 225p.

- HARRISON, Denis et Normand LAPLANTE (1994) « Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation de l'entreprise québécoise », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, no.4, 696-729.
- HELLER, Frank, Eugen PUSIC, George STRAUSS et Bernhard WILPERT (1998) *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford Press, 294p.
- HELLER, Frank, Peter DRENTH, Paul KOOPMAN, et Veljko RUS (1998) *Decisions in Organization*, Londres, Sage Publications, 250p.
- HENNEBERT-KAULKNER, Marc-Antonin (2003) *Les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail : quatre études de cas dans l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles*, Québec, HEC, 228p.
- JEAN, Nicolas (1999) *Les effets contradictoires de la mondialisation : Une étude des dynamiques sociales du changement dans un milieu de travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 107p.
- KALLEBERG, Arne L. (2001) « Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, no.4, 479-504.
- KATZ, Harry C. (1988) « Policy Debates over Work Reorganization in North American Unions », R. Hyman et W. Streeck, dir., *New Technology and Industrial Relations*, 220-232.
- KASSALOW, Everett M. (1988) « La négociation donnant, donnant : un nouveau rôle pour les syndicats et les directions d'entreprise aux États-Unis ? », *Revue internationale du Travail*, vol. 127, no.5, 643-665.
- KOCHAN, Thomas A., Harry KATZ et Robert McKERSIE (1994) *The Transformation of American Industrial Relations*, New-York: Basic Books, 287p.
- KOCHAN, Thomas A. et Paul Osterman (1994) *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press. 260p.
- KUMAR, Pradeep, Gregor MURRAY et Sylvain SCHETAGNE (1998) « L'adaptation au changement : les priorités des syndicats dans les années 1990 », *Gazette du travail*, vol. 1, no.3, 94-111.
- LACHANCE, Maryse et Paul-André LAPOINTE (1999) « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price-Alma Québec », *Gazette du travail*, vol.2, no. 4, 56-63.
- LAPOINTE Paul-André et Renaud PAQUET (1994) « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Relations Industrielle/Industrial Relations*, vol. 49, no. 2, 281-302.

- LAPOINTE, Paul-André (1993) « Grille de collecte des données pour une monographie d'usine », *Cahiers du CRISES*, no. 9303.
- LAPOINTE, Paul-André (1999) « La participation et le partenariat en panne à Cascades Jonquière Inc. », *Gazette du travail*, vol. 2, no. 4, 64-73.
- LAPOINTE, Paul-André et François Bernard MALO (2000) « Partenariat extrêmement fragile dans une usine en sursis : le cas de la papeterie de Kénogami », *Gazette du travail*, vol. 4, no 4, 64-73.
- LAPOINTE, Paul-André. (2001a) « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no. 2, 244-278.
- LAPOINTE, Paul-André (2001b) « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas Tembec », *Cahiers du CRISES*, no. 0020, 43 p.
- LAPOINTE, Paul-André (1998) « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no. 2, 189-212.
- LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Catherine LeCAPITAINE (2002) « La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec », *Rethinking Institutions for Work and Employment : Selected Papers from the XXXVIIth Annual CIRA Conference* Gregor Murray, Colette Bernier, Denis Harrison, Terry H. Wagar, dir., Québec, Presses de l'Université Laval, 189-204.
- LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Francine JACQUES (2001) « Les innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques au Québec », Groupe de travail sur les ressources humaines de la Table de concertation de l'industrie.
- LAVILLE Jean-Louis (1993) « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du travail*, no.1, 27-47.
- LÉVESQUE, Christian, et Gregor MURRAY (1998) « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no.1, 90-122.
- LÉVESQUE Christian, Gregor MURRAY et Nicolas ROBY (1996) « Syndicalisme, démocratie et réorganisation du travail », *Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie, Actes du colloque Gérard Picard V. CSN*, 29-72.
- LÉVESQUE Christian et Gregor MURRAY (2001) « Mondialisation, transformation du travail et renouveau syndical », *La FTQ, ses syndicats et la société québécoise*, Yves Bélanger, Robert Comeau et Céline Métivier, dir., Collection « Leaders du Québec contemporain », 189-202.

- LÉVESQUE, Christian (2003) « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux. Le cas de l'industrie automobile au Mexique », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, no.1, 60-82.
- LINHART, Danièle, (1996) « Souffrance individuelle et action collective », *Le syndicalisme au futur*, Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, 57-78.
- MACE G. et PÉTRY F (2000) *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 2^{ième} édition, Québec, PUL, 119p.
- MARTINEZ LUCIO, Miguel et Syd WESTON (1994) « New Management Practices in a Multinational Corporation: the Restructuring of Worker Representation and Rights? », *Industrial Relations Journal*, vol. 25, no.2, 110-121.
- MASCHINO, Dalil (1992) « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique », *Le marché du travail*, vol.13, no. 8, 6-10,73.
- MASCHINO, Dalil et Réal MORISETTE (1992) « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec », *Le marché du travail*, vol.13, no. 8, 6-10 et 87-94.
- McGREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill, 246p.
- MERCURE, Daniel (1996) *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*, Montréal, Boréal, 232p.
- MUELLER, Frank (1996) « National Stakeholders in the Global Contest for Corporate Investment », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, no.3, 345-368.
- MURRAY, Gregor, Christian LÉVESQUE, Stéphane Le QUEUX et Nicolas ROBY (1996) « Disentangling the Effects of Work Reorganization », Texte présenté au CWRN and CLAMS Conference, Vancouver, B-C., 18-19 octobre.
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE (1993) « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 45, no. 1 3-54.
- OSTERMAN, Paul (1994) «How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It ? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no.2, 173-188.

- OSTERMAN, Paul (1999) *Securing Prosperity*, Princeton, Princeton University Press, 240p.
- PIORE, Michael et Charles, C. SABEL (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books, 355p.
- QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1995) *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 287p.
- REGALIA, Ida (1997) « Managerial Strategies and Trade Unions in the Company Environment », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol.3, no.3, 551-577.
- REYNAUD, Jean-Daniel (1979) « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, xx, 367-376.
- REYNAUD, Jean-Daniel (1988) « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, xxix, 5-18.
- SELLTIZ C. WRIGHTSMAN, L. et COOK, S. (1977) *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Montréal, HRW, 606p.
- TIXIER, Pierre-Éric (1986) « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28, 353-372.
- TURNER, Lowell (1991) *Democracy at Work: Changing Work Markets and the Future of Labour Unions*, Ithaca: Cornell University Press, 1-27 et 222-243.
- WALTON, Richard, Joel CUTCHER-GERSHENFELD et Robert MCKERSIE (1994) *Strategic Negotiation*, Boston, Harvard Business School Press, 376p.
- WELLS, Donald M. (1993) « Are Strong Unions Compatible With the New Model of Human Resource Management? », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, no.1, 56-84.

Annexes

Engagement de confidentialité

Titre de la recherche: Pratiques innovatrices, logiques organisationnelles et cadres institutionnels : vers une convergence des modèles de régulation du travail ?

Identification du ou des membre(s) de l'équipe de recherche :

Chercheurs : Christian Lévesque, professeur agrégé HEC Montréal

Gregor Murray, professeur titulaire, Université de Montréal)

Autres membres de l'équipe : Debora Diaz-Sanabria (HEC Montréal, étudiante 2^{ième} cycle), Marc-Antonin Hennebert-Faulkner (HEC Montréal, assistant de recherche; École de relations industrielles, Université de Montréal, étudiant 3^{ième} cycle),

Michel Trottier (École de relations industrielles, Université de Montréal, étudiante 2^{ième} cycle)

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement à :

- A. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant(e)s et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participant(e)s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement;
- C. Ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues à moins qu'elles soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche des HEC;
- D. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un(e) participant(e) aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.
- E. Prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participant(e)s et en empêcher l'identification accidentelle, tant lors du traitement et de l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de la recherche;

[Note : la condition E ci-dessus pourra être remplacée par les conditions E et F ci-dessous dans l'unique cas où l'identité des participants pourrait être retracée.]

- E. Prendre les dispositions nécessaires pour bien informer les participant(e)s dont on pourrait retracer l'identité. Ces informations porteront sur les objectifs du projet, le traitement des renseignements et la nature des informations diffusées,
- F. Prendre les dispositions nécessaires pour obtenir des participant(e)s dont on pourrait retracer l'identité un consentement écrit en toutes connaissances de cause;

Prénom et nom du membre de l'équipe	Signature	Date (jj/mm/aaaa)
Christian Lévesque		21-avril-2003
Gregor Murray		21/4/2003
Debora Diaz-Sanabria		21-avril-2003
Michel Trottier		21/04/2003
Marc-Antonin Hennebert-Faulkner		21 Avril 2003

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE L'ÉCOLE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière :

Titre du projet de recherche :

Pratiques innovatrices, logiques organisationnelles et cadres institutionnels : vers une convergence des modèles de régulation du travail.

Chercheur principal :

Christian Lévesque, professeur agrégé au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines et Gregor Murray, professeur titulaire à l'université de Montréal.

Date de la déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche :

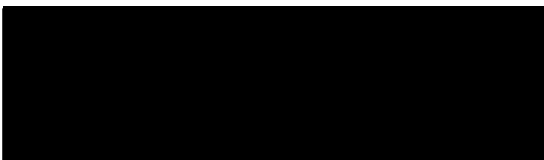
Le 22 avril 2003

Date d'approbation du projet :

Le 6 mai 2003

Date de l'émission de l'avis :

Le 6 mai 2003



Guy Paré, président,
Comité d'éthique de la recherche,
HEC MONTRÉAL

Grille d'entretien pour les délégués syndicaux

➤ Caractéristiques personnelles :

Ancienneté
Département
Quart de travail
Poste de travail
Temps alloué pour les activités syndicales

➤ Questions portant sur le rôle de délégué :

Qu'est-ce qui vous a amené à devenir délégué?

Dans quelle section vous travaillez présentement ?

Décrire les caractéristiques de cette section, âge, ancienneté

Quels sont les problèmes les plus fréquents dans votre section ?
(Temps supplémentaire, retard, mesure disciplinaire)

Quels sont les points positifs et négatifs de votre job de délégué ou autrement dit, qu'est ce que vous faites avec plaisir et ce que vous enlèveriez volontiers ?

Quels sont les problèmes les plus difficiles à résoudre?

➤ Questions portant sur les changements en cours dans l'entreprise

Comment l'usine est organisée ?

Quels ont été les changements majeurs dans votre section ?

Le syndicat a-t-il été consulté lors de ces changements?

Quelles ont été les conséquences de ces changements sur l'organisation du travail ?

Y a-t-il eu des pertes d'emplois

A-t-on inscrit ces changements dans la convention collective.

Le syndicat est-il favorable aux changements? Existe-t-il un cas précis où le syndicat s'est opposé au changement ?

Caractéristiques du système de production

- *Type de production*
- *Type de technologie*
- *Organisation du travail*

Caractéristiques des changements

- *La méthode de production « juste-à-temps »*
- *Les changements dans les méthodes de travail (identification des changements dans les tâches des travailleurs)*
- *La gestion de la qualité (ISO)*
- *Changement dans la machinerie*
- *Informatisation des processus de travail et de production*
- *Recours aux travailleurs occasionnels (outsourcing)*
- *Mécanismes de participation des travailleurs (groupes de résolution de problèmes)*

➤ Questions portant sur les membres et le syndicat

De façon générale qui sont les membres : faire un portrait des membres et connaître le degré de militantisme de chaque groupe.

Comment sont les relations entre les membres eux-mêmes de votre section (conflit, entraide). Est-ce la même chose dans l'ensemble de l'usine ?

Y a-t-il une certaine tension entre les groupes de jour et de nuit ou entre les plus anciens et les nouveaux employés. Pour quelles raisons ?

Décrivez-moi le genre de relations que vous entretenez avec les membres de votre section.

Ex : Vous forcent-ils à intervenir régulièrement pour régler des conflits, vous laissent-ils prendre plusieurs décisions ou cherchent-ils à contrôler vos actions, vous utilisent-ils surtout pour déposer des griefs...

Vos membres sont-ils capables d'agir en commun ? Ex : lors des grèves, contre un superviseur... Y a-t-il une différence entre les sections.

Vos membres s'intéressent-ils au fonctionnement quotidien du syndicat? S'informent-ils du suivi de certains dossiers, de la position de certaines questions, du résumé des assemblées? Le résumé est-il disponible ?

Est-ce que vos membres participent aux assemblées, quel ratio ?

➤ Rapport avec l'employeur

Parlez-moi de l'attitude de l'employeur en général. Ex : face au syndicat, à la cc...

L'employeur parle-t-il souvent de la concurrence externe avec les autres fabricants et aussi avec les autres usines Bridgestone?

L'employeur les voient-ils comme des concurrents

Avez-vous déjà rencontré d'autres syndiqués des usines Bridgestone?

Est-ce que vous décririez l'employeur comme étant coopératif ou conflictuelle face au syndicat ? Est-ce que cette position a évolué avec les temps ? Pourquoi selon vous ?

Dans la région, l'employeur est-il perçut comme un bon, moyen ou mauvais employeur?

C'est quoi pour vous une définition de partenariat

Quels sont les problèmes selon vous avec le partenariat.

Quelle est la position du syndicat face au partenariat (a-t-elle évoluée avec le temps)

Parlez-moi des dernières négociations, des gains et des pertes, de l'atmosphère en générale.

Le syndicat a-t-il de la difficulté à faire accepter ses idées ?

Comment, aujourd'hui, selon vous, l'employeur voit le syndicat : Est-ce comme un partenaire ou comme un adversaire ?

Comment sont vos relations avec les superviseurs

➤ Question portant sur l'intervention du syndicat dans l'implantation des changements.

Manière dont les changements ont été implanté : décrire comment s'est traduit cette implantation. Implication syndicale ou non ? Est-ce que cette implication varie selon le type de changement? Quel est le degré d'influence du syndicat ?

Qu'elle est la perception du syndicat face au changement?

Ex : opportunité pour l'amélioration des conditions de travail. Améliorer la production.

Les objets discutés à travers les réunions de partenariat touchent-ils plus les aspects quotidiens du travail comme la gestion de la production, l'organisation du travail ou plus sur des questions stratégiques, c'est-à-dire qui touchent les investissements ?

Est-ce que les salariés ou les membres du conseil syndical sont représentés dans l'ensemble des mécanismes de régulation conjointe ?

Liens externes :

Parlez-vous souvent avec les conseillers de la CSN
Quel est le nom de votre conseiller

Allez-vous au Conseil central, à la Fédération ou au Congrès de la CSN

Avez-vous des liens avec des groupes communautaires de la région

Avez-vous des liens avec d'autres syndicats de la région

Avez-vous des liens avec les autres syndicats Bridgestones

Tendances :

Depuis les 2 ou 3 dernières années :

Y a-t-il eu augmentation ou diminution de la sécurité d'emploi

Comment a évolué la charge de travail des salariés

Y a-t-il eu beaucoup de problèmes de SST

Problèmes d'absentéisme

Comment a évolué la productivité de l'usine

La participation des membres

Conflits entre les groupes de travail

Voyage avec les gestionnaires pour visiter d'autres usines

Quels sont les projets qui ont été proposés par le syndicat et comment l'employeur a-t-il réagi.

Quels sont ceux de l'employeur et comment le syndicat a réagi.

Grille d'entretien pour la direction des ressources humaines

➤ Caractéristiques personnelles :

Ancienneté

Description des tâches de travail

➤ Questions portant sur les changements en cours dans l'entreprise

Comment l'usine est organisée ?

Quels ont été les changements majeurs dans l'usine ?

Le syndicat a-t-il été consulté lors de ces changements?

Quelles ont été les conséquences de ces changements sur l'organisation du travail ?

Y a-t-il eu des pertes d'emplois

A-t-on inscrit ces changements dans la convention collective.

Le syndicat est-il favorable aux changements? Existe-t-il un cas précis où le syndicat s'est opposé au changement ?

Caractéristiques du système de production

- *Type de production*
- *Type de technologie*
- *Organisation du travail*

Caractéristiques des changements

- *La méthode de production « juste-à-temps »*
- *Les changements dans les méthodes de travail (identification des changements dans les tâches des travailleurs)*
- *La gestion de la qualité (ISO)*
- *Changement dans la machinerie*
- *Informatisation des processus de travail et de production*
- *Recours aux travailleurs occasionnels (outsourcing)*
- *Mécanismes de participation des travailleurs (groupes de résolution de problèmes)*

➤ Rapport avec le syndicat

Parlez-moi de l'attitude du syndicat en général.

Le syndicat est-il considéré comme un adversaire ?

Est-ce que vous décririez le syndicat comme étant coopératif ou conflictuelle face à la direction ? Est-ce que cette position a évolué avec les temps ? Pourquoi selon vous ?

C'est quoi pour vous une définition de partenariat

Quels sont les problèmes selon vous avec le partenariat.

Quelle est la position de la direction face au partenariat (a-t-elle évoluée avec le temps)

Parlez-moi des dernières négociations, des gains et des pertes, de l'atmosphère en générale.

Comment sont vos relations avec les délégués syndicaux

Les objets discutés à travers les réunions de partenariat touchent-ils plus les aspects quotidiens du travail comme la gestion de la production, l'organisation du travail ou plus sur des questions stratégiques, c'est-à-dire qui touchent les investissements ?

Est-ce que les salariés ou les membres du conseil syndical sont représentés dans l'ensemble des mécanismes de régulation conjointe ?

Parlez-moi de l'attitude de la direction envers le syndicat.